

Brändin kirkastaminen sidosryhmien silmin
Case: Stora Enso, Augustinranta - yrityspuisto

Charlotta Flykt, Sari Hatakka

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijät Charlotta Flykt, Sari Hatakka	Ryhmä 2007
Opinnäytetyön nimi Brändin kirkastaminen sidosryhmien silmin Case: Stora Enso, Augustinranta - yrityspuisto	Sivu- ja liitesivumäärä 79+8
Ohjaajat Aarni Moisala, Jarmo Ritalahti	
<p>Suomalaisessa metsäteollisuudessa on meneillään mittava rakennemuutos. Yhä useampi saha- ja paperiyhtiö sulkee toimintonsa Suomessa siirtäen ne parempien kannattavuusedellytysten takia ulkomaille. Uusia tehtaita avataan mm. Etelä-Amerikassa ja Aasiassa.</p> <p>Tämän työn kohteeksi on valittu Stora Enson Tolkkisten saha Porvoossa. Stora Enso lopetti sahan toiminnan vuoden 2009 lopussa, jolloin työttömäksi jääneiden työntekijöiden lisäksi tyhjilleen oli jäämässä vanha historiallinen teollisuusalue.</p> <p>Alueelle uusien toimijoiden löytämiseksi Stora Enso lanseerasi Augustinranta- yrityspuistoidean. Projektilla pyrittiin löytämään uusia toimijoita ja työllistäjiä, Stora Enson tavoitteena oli saada alueelle uusia työpaikkoja menetettyjen tilalle.</p> <p>Tämän työn tarkoituksena on selvittää miten Stora Enso on Augustinranta – projektissa onnistunut. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla median ja Porvoon kaupungin edustajia sekä yrittäjiä. Haastattelujen avulla selvitettiin sidosryhmien näkemyksiä prosessin etenemisestä, onnistumisesta sekä kehittämisen kohteista. Haastattelut, kymmenen kappaletta, suoritettiin touko-kesäkuussa 2010.</p> <p>Tutkimus on kolmivaiheinen. Ensin tutkimuskenttää avattiin tapaustutkimuksen kontekstin kuvauksella. Seuraavaksi se rajattiin ja sijoitettiin Aakerin brändimalliin ja tietämystä syvennettiin eksploratiivisella laadullisella haastattelututkimuksella. Lopuksi aineistoa tarkasteltiin exit-johtamisen näkökulmista Porterin ja Aakerin malleja yhdistellen.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan sidosryhmät pitivät Augustinranta -projektia pääsääntöisesti onnistuneena ja alueen kehittämisen kannalta tärkeänä. Eniten eriaviä mielipiteitä herätti Augustinranta - nimi. Stora Enson toimintaa pidettiin yleisesti aktiivisena ja yhteiskunnan kannalta vastuullisena. Tutkimuksen aikana syntynyttä kuvausta voidaan hyödyntää myös vastaavissa exit-hankkeissa Suomessa ja muualla.</p>	
Asiasanat Augustinranta, Stora Enso, Tolkkinen, sidosryhmät, brändin kirkastaminen, exit	

Degree Programme in Business Management

Authors Charlotta Flykt, Sari Hatakka	Group 2007
The title of the thesis Brand Identity Elaboration from Stakeholders' Viewpoint Case: Stora Enso, Augustinranta Business Park	Number of pages and appendices 79+8
Supervisors Aarni Moisala, Jarmo Ritalahti	
<p>A substantial structural change is going on in the Finnish forest industry. An increasing number of pulp and paper companies are closing their operations in Finland and moving them abroad because of better profitability. New factories are being opened in Latin America and in Asia.</p> <p>The subject of this thesis is Stora Enso's sawmill in Tolkkinen, Porvoo, a facility which was closed down at the end of 2009. The question that arose was: What will happen to the workers that became unemployed? What will happen to the historical industrial area?</p> <p>In order to find new entrepreneurs to the area, Stora Enso launched the Augustinranta project and started to cooperate with different partners. One objective of the project was to create new jobs in the area.</p> <p>The objective of this thesis is to find out how Stora Enso has succeeded in the Augustinranta project. The research material has been collected by interviewing the representatives of the entrepreneurs, the press and the City of Porvoo. Ten interviews were conducted in May-June 2010. The purpose of these interviews was to find out how the Augustinranta project had progressed and succeeded and which issues could have been dealt with differently.</p> <p>The study was conducted in three phases. First the context of the field of research is described, and then it is narrowed down to suit this particular case. The theoretical framework is based on Aaker's Brand Identity Elaboration model, and more in-depth information was obtained through explorative qualitative interviews. Finally the exit strategy is examined by means of a combination of Porter's and Aaker's models.</p> <p>According to the results of this study, the Augustinranta project has mainly succeeded well and is important for the development of the area. The name Augustinranta is almost the only thing that caused differing opinions. In conclusion, Stora Enso's actions were considered active and socially responsible. The findings of this thesis can be used in similar exit projects in Finland and elsewhere.</p>	
Key words Augustinranta, Stora Enso, Tolkkinen, stakeholders, brand elaboration, exit	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lähtötilanne vuonna 2009	4
2.1	Stora Enso lyhyesti.....	8
2.2	Tolkkisten saha-alueen historia lyhyesti	9
2.3	Tolkkisten saha-alue nykyään	10
3	Kaupunkien kesantoalueet	12
3.1	Urbaani kesannointi - Tapaus Tampere	13
4	Brändi käsite ja sen määritelmä	16
4.1	Brändijohtajuus.....	17
4.2	Mitä on brändipääoma.....	19
4.3	Brändi-identiteetti.....	20
4.3.1	Ydinidentiteetti	22
4.3.2	Laajennettu identiteetti	23
4.3.3	Brändin olemus.....	24
4.3.4	Toimiva brändi-identiteetti.....	24
4.4	Brändimallin valinta	25
5	David A. Aakerin brändi-identiteetin kirkastaminen.....	27
5.1	Identiteettiä tukevien ohjelmien arviointi	29
5.1.1	Strategiset velvoitteet	29
5.1.2	Tarkistuspisteet	30
5.2	Identiteetin esikuvat/roolimallit.....	30
5.2.1	Tarinat.....	31
5.2.2	Henkilö	31
5.2.3	Ulkoiset esikuvat.....	32
5.3	Visuaaliset vertauskuvat.....	32
5.4	Brändi-identiteetin priorisointi	33
5.4.1	Erilaistavat ja vastakaikua herättävät mielleyhtymät	35
6	Augustinranta-brändin kirkastaminen Aakerin mallin mukaan.....	36
6.1	Strategiset velvoitteet Augustinranta-projektissa	36
6.2	Tarkistuspisteet Augustinranta-projektissa	37

6.3	Identiteetin esikuvat Augustinranta-projektissa	37
6.3.1	Augustinrannan tarina.....	39
6.3.2	Henkilö	39
6.4	Visuaaliset vertauskuvat Augustinranta-projektissa.....	40
6.5	Brändi-identiteetin priorisointi Augustinranta-projektissa	40
7	Exit - strategia.....	42
7.1	Exit strategia Porterin ja Aakerin mukaan	42
7.1.1	Poistumisesteet	43
8	Tutkimusmenetelmät.....	48
8.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	50
8.2	Aineiston keruu	53
8.3	Aineiston käsittely	55
8.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	55
9	Laadullisen tutkimuksen empiirinen toteutus.....	58
10	Augustinranta -haastatteluaineiston induktiivinen analyysi	61
10.1	Haastattelujen perusteella saadut näkemykset	61
10.2	Ideariihen materiaali.....	66
11	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	68
12	Pohdintaa.....	72
	Lähteet.....	75
	Liitteet.....	80
	Liite 1. Sijaintikartta ja yleiskuva alueesta.....	80
	Liite 2. Kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja.....	81
	Liite 3. Haastatterunko	82
	Liite 4. Haastattelupyyntö	83
	Liite 5. Esimerkki vastausten lajittelusta värikoodein.....	84
	Liite 6. Porterin timanttimalli	85

1 Johdanto

Metsäteollisuusyritys Stora Enso Oyj sulki Porvoon Tolkkisessa, Sillvikin lahden rannalla sijaitsevan sahansa lopullisesti vuonna 2009. Koko Porvoon talousalueen kannalta oli elintärkeää selvittää mitä tapahtuu tämän jälkeen sahalle ja saha-alueelle. Stora Enso, Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Porvoon yksikkö, Porvoon kaupunki ja Posintra Oy lähtivät yhdessä pohtimaan Augustinranta - yrityspuiston tulevaisuutta ja kehittämistä.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu haki helmikuussa 2010 Augustinranta kehittämiss-ryhmään 10–15 erityisesti alue- ja yrityskehityksestä kiinnostunutta toisen/kolmannen vuosikurssin opiskelijaa, jotka olivat valmiita sitoutumaan hankkeeseen kesään 2011 asti. Tutkimusryhmän tavoitteena oli tutkia alueen mahdollisuuksia matkailun kannalta, pohtia alueella sijaitsevan vanhan selluloosatehtaan uudelleenkäyttöä sekä selvittää tämän rakennemuutoksen vaikutuksia Tolkkisten kaupunginosan elämään. Koska kyseessä on alueelle merkittävä ja erittäin mielenkiintoinen sekä monipuolinen hanke, halusimme antaa oman panoksemme hankkeen eteenpäin viemisessä opinnäytetyön muodossa. Työmme toimeksiantajana on Stora Enso Oyj.

Tämä opinnäytetyö on sidosryhmätutkimus, jossa kontekstina on Augustinranta -projekti. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa eri sidosryhmien mielipiteitä Porvoon Tolkkisten saha-alueen kehittämisestä ja sahatoiminnan lopettamisesta sekä laatia tähän tapaustutkimukseen perustuva yrityksen exit-malli. Tässä työssä tarkastellaan muutosta sidosryhmien silmin. Sidosryhmiksi on valittu Porvoon kaupunki, media sekä yrittäjät. Muita tärkeitä sidosryhmiä ovat sahan entiset työntekijät sekä lähialueen asukkaat.

Tutkimusongelma, jota sidosryhmien kautta halutaan selvittää, on miten sidosryhmät ovat kokeneet Augustinrannan muutosprojektin. Pääongelma jakautuu edelleen alaky-symyksiin; miten projektissa on onnistuttu, miksi on onnistuttu tai epäonnistuttu, miten luoda toimiva exit-strategia, ketkä tai mitkä tekijät vaikuttavat eniten tulokseen sekä projektin hyvät ja huonot puolet.

Opinnäytetyö toteutettiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin eksploraatiivinen, laadullinen haastattelututkimus. Toisessa vaiheessa laadullinen aineisto siirrettiin Aakerin brändimalliin deduktiivista tarkastelua varten. Kolmannessa vaiheessa tutkimustulokset tullaan liittämään osaksi laajempaa tutkimusviitekehystä Porterin timanttimallin avulla. Tämän kolmivaiheisen tutkimusprosessin tuloksena syntyy sidosryhmätarkasteluun sopiva exit management – malli.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu Aakerin (2000) brändimallista. Brändimallin, jonka perustana ovat laatu, tunnettuus, identiteetti (suppea ydin ja laajennettu) ja asiakasuskollisuus. Laajennetun identiteetin toimenpiteet eivät suoraan ole yrityksen ydinliiketoimintaa, mutta vaikuttavat ydinidentiteettiin ja sen vahvistamiseen. Kirjallisina lähteinä olemme käyttäneet D. A. Aakerin kirjoja Brandien Johtaminen 2000, Building Strong Brands 1996 ja Strategic Market Management 2008. Lisäksi olemme käyttäneet Aakerin vuonna 2010 Market Newsissä kirjoittamia kolumneja: Improve Your Brand I.D. ja Why Are Strong Brands Strong?

Stora Enso ja valitut sidosryhmät muodostavat yhdessä empiirisen tapaustutkimuksen kontekstin. Parhaat käytännöt tutkimuksessa voidaan soveltaa induktiivista (yksittäisistä havainnoista johdetaan teoria) ja eksploraatiivista (ei valmista kehystä) lähestymistapaa, koska työhypoteesina on, että tapauksen toteuttamisessa on sovellettu poikkeavia menetelmiä, työtapoja ja viestintää. Induktiivista lähestymistapaa tukemaan valittiin empiirisen aineiston saturaatiopisteen saavuttamisen jälkeen Aakerin brändin kirkastamisen malli. Haastatteluaineisto järjestettiin ensin induktiivisesti aineistosta nouseviin luokkiin, kategorioihin ja alaluokkiin alussa laaditun teemahaastattelurungon pohjalta. Teemahaastattelurunko kehittyi myös haastatteluiden edetessä. Aineistoa tulkittiin ensin esiin nousseiden teemojen avulla. Luotettavuus varmistettiin tutkimusprosessin huolellisella kuvauksella ja materiaalin vaiheittaisella analysoinnilla. Aineisto esitettiin teemamatriisin avulla ja yleistettävyyden varmistamiseksi tutkimusaineisto siirrettiin Aakerin brändimallin alle. Lopuksi näin syntynyt tulos tullaan yhdistämään koko Augustinranta-projektiin, sen muihin osatuloksiin Porterin timanttimallin avulla.

Aakerin malli valittiin, koska se oli relevantein suhteessa tutkimustehtäväämme. Mallia ei ole aikaisemmin käytetty vastaavassa tarkoituksessa, mutta sen soveltuvuutta on tarkasteltu koko tutkimusprosessin ajan. Exit-johtamista tarkasteltiin Porterin ja Aakerin malleja yhdistelemällä ja pohtimalla tilannetta Stora Enson kannalta. Porterin timanttimallia esiteltiin, koska se antaa mahdollisuuden liittää tutkimustulokset laajempaan klusteriviitekehykseen.

Tutkimuksen aikana ei löytynyt vastaavanlaista best practice -tapausta eri tietokantahauilla, joten saatua aineistoa on verrattu Aakerin brändimalliin, jota on sovellettu exit-managementin näkökulmasta. Kyseessä on mitä ilmeisimmin ensimmäinen kattava kuvaus suuryrityksen poistumisesta tietyltä paikkakunnalta yhteiskunnallisesti vastuullisella tavalla. Tehtyjen rajauksien vuoksi olemme tarkastelleet näytteenomaisesti valittujen sidosryhmien edustajien näkemyksiä Stora Enson exitistä.

Opinnäytetyö etenee johdannon kautta lähtötilanteen esittelyyn Stora Enson lehdistötiedotteen avulla. Stora Enso, Tolkkisten saha-alueen historia ja nykytila kuvataan lyhyesti, jotta lukija saa käsityksen aiheena olevasta yrityksestä ja kehittämisprosessin kohteena olevasta alueesta. Jotta lukijat paremmin ymmärtäisivät tyhjilleen jäävien tehdasalueiden ja – kiinteistöiden arvon, esitellään kaupunkien kesantoalueet luvussa näiden urbaanien alueiden tunnuspiirteitä sekä aluekehittämisen menetelmä – Tapaus Tampere. Brändiin liittyvä teoriapohja ja eri brändimalleja esitellään seuraavaksi. Työn teoreettiseksi perustaksi valittu Aakerin brändi-identiteetin kirkastamisen malli käsitellään omassa luvussa, jota seuraa Augustinranta tutkimusaineiston esittely tämän mallin pohjalta. Työn loppupuolella käydään läpi tutkimusmenetelmiä ja paneudutaan perusteellisemmin kvalitatiiviseen tutkimukseen, aineiston keruuseen, käsittelyyn sekä luotettavuuden ja pätevyyden pohdintaan. Lisäksi kuvataan tutkimuksen empiiristä toteutusta. Augustinranta-haastatteluaineiston perusteella saadut näkemykset sekä ideariihen materiaali esitellään. Raportti päättyy yhteenvetoon, johtopäätöksiin sekä pohdintaan.

2 Lähtötilanne vuonna 2009

Muutokset Stora Ensossa olivat alkaneet jo ennen vuoden 2009 tapahtumia. Vuoden 2008 alussa Stora Enso sai päätökseen yt-neuvottelut Summan, Kemijärven ja Anjalan sekä Helsingin pääkonttorin osalta.

Seuraavassa Stora Enso Oyj:n pörssitiedotteessa on pohjustusta vuoden 2009 tilanteelle ja sen jälkeisille tapahtumille. Tiedotteen mukaan muutokset yhtiössä jatkuvat ja korkeiden tuotantokustannusten yksiköitä suunnitellaan vähennettävän lisää. Teksti alla on lainattu suoraan tiedotteesta ja sitä on lyhennetty niin että työmme kannalta oleelliset osat ovat mukana.

STORA ENSO OYJ PÖRSSITIEDOTE 19.8.2009 klo 9.00

- Sunilan sellutehdas suunnitellaan suljettavan vuoden 2010 toisella neljänneksellä
- Tolkkisten saha suunnitellaan suljettavan 2009 loppuun mennessä, seisokit muilla sahoilla jatkuvat
- Kotkan tehtaiden myyntiprosessi käynnistetään uudelleen
- Päälystämättömän hienopaperin tilaukset keskitetään ensisijaisesti Veitsiluotoon ja Ruotsin Nymöllaan kokonaiskustannusten vähentämiseksi; lisää tuotannonrajoitussuunnitelmia Varkauden ja Imatran hienopaperikoneilla
- Imatran tehtaiden hienopaperikone PK8:n suunnitellaan suljettavan vuoden 2010 ensimmäisellä neljänneksellä
- Varkauden tehtaot suunnitellaan suljettavan vuoden 2010 loppuun mennessä, elleivät päälystämättömän hienopaperin kysynnän ja tarjonnan tasapaino ja hinnat selvästi parane
- Suunnitelmat vaikuttaisivat noin 450-1 100 työntekijään Suomessa riippuen Varkauden tehtaita koskevien suunnitelmien toteutumisesta ja ilman Kotkan tehtaiden myyntiprosessin mahdollista vaikutusta

Stora Enso suunnittelee lisää vähennyksiä tuotantokapasiteettiinsa heikkona jatkuneen kysynnän ja siitä aiheutuvien raskaiden tappioiden vuoksi.

“Olemme muuttaneet yhtiötä viimeisten kahden vuoden aikana parantaaksemme yhtiön pitkän aikavälin kannattavuutta, joka on jokaisen yrityksen tulevaisuuden perusta.

Olemme toimineet niin nopeasti kuin mahdollista, mutta sekään ei ole riittänyt. Yrityskaupat, organisaation keventäminen ja tuotantoyksikköjen kiinteiden kulujen merkittävät leikkaukset ovat olleet ja ovat edelleen osa keinoistamme. Niiden ansiosta olemme pystyneet puolustamaan rahavirtaamme ja taseemme on nyt vahva. Toimintaympäristömme on huonontunut nopeammin kuin koskaan aiemmin: pitkään jatkunutta kuitu- ja energiakustannusten rakenteellista kustannusinflaatiota on seurannut viimeaikojen

dramaattinen kysynnän heikkeneminen. Koska emme pysty muuttamaan toimintaympäristöämme, jatkamme sen sijaan Stora Enson muuttamista niin, että voimme toimia tehokkaasti uudessa ympäristössä ja taata valoisamman tulevaisuuden koko konsernille,” sanoo Stora Enson toimitusjohtaja Jouko Karvinen.

Suunnitellut kapasiteetin vähennykset vaikuttavat noin 450 henkilöön vuoden 2010 puoleenväliin mennessä. Vaikutukset aiheutuvat suunnitelmista sulkea Sunilan sellutehdas, Tolkkisten saha sekä Imatran tehtaiden PK 8.

“Suomessa on suurin suhteellinen riippuvuus metsäteollisuudesta asukasta kohden: puoli miljoonaa ihmistä on joko suoraan tai epäsuorasti riippuvaisia metsästä ja sitä jalostavasta teollisuudesta. Tänä keväänä totesimme, että on vain viikkoja tai kuukausia aikaa löytää todellisia, pysyviä ratkaisuja ongelmiin, jotka johtuvat Suomen korkeasta kustannustasosta verrattuna muuhun Eurooppaan. Yhtiön tänään esittelemät suunnitelmat perustuvat kysynnän dramaattiseen laskuun ja sitä seuranneisiin tappioihin. On kuitenkin edelleen tärkeää hakea ratkaisuja myös Suomen erityisongelmiin, kuten puun hintaan, mukaan lukien korjuu- ja kuljetuskustannukset, energiaverotukseen sekä pitkäs- tä maantieteellisestä etäisyydestä Euroopan päämarkkinoille syntyviin kuluihin,” Jouko Karvinen toteaa.

Stora Enso tukee mahdollisten toimenpiteiden kohteena olevan henkilöstön uudelleen- työllistymistä. Tämä tarkoittaa tehokasta sisäistä työn tarjontaa, minkä lisäksi henkilös- töllä on mahdollisuus osallistua uudelleensijoittumisohjelmiin. Yhtiö tekee tiivistä yh- teistyötä paikallisten työ- ja elinkeinokeskusten kanssa löytääkseen uusia työllistymis- ja yritystoimintamahdollisuuksia suljetuille tehtailla. Stora Enso jatkaa myös taloudellisen tuen maksamista niille, jotka haluavat aloittaa oman yritystoiminnan.

Yksiköt, joiden sulkemista yhtiö suunnittelee:

- Sunilan sellutehdas: vuotuinen tuotantokapasiteetti 375 000 tonnia havusellua, noin 250 työntekijää, suunniteltu sulkeminen vuoden 2010 toisella neljännek- sellä
- Imatran tehtaiden PK 8: vuotuinen tuotantokapasiteetti 210 000 tonnia, noin 140 työntekijää mukaan lukien tehdasintegraatin tuottamat palvelut, suunniteltu sulkeminen vuoden 2010 ensimmäisen neljänneksen aikana
- Tolkkisten saha: vuotuinen tuotantokapasiteetti 260 000 kuutiometriä, noin 55 työntekijää, suunniteltu sulkeminen vuoden 2009 loppuun mennessä

Yksikkö, jonka mahdollista sulkemista yhtiö suunnittelee vuoden 2010 loppuun mennessä:

- Varkauden tehtaat: vuotuinen tuotantokapasiteetti 290 000 tonnia sanomalehti- ja luettelopaperia, 310 000 tonnia hienopaperia, 270 000 kuutiometriä sahatavaraa, noin 630 työntekijää

Yksikkö, jonka yhtiö myy vuoden 2010 alkuun mennessä:

- Kotkan tehtaat: vuotuinen tuotantokapasiteetti 185 000 tonnia päällystettyä aikakauslehtipaperia (MFC), 175 000 tonnia laminaattipaperia ja Imprex-tuotteita, 250 000 kuutiometriä sahatavaraa, noin 530 työntekijää

Arvioitu taloudellinen vaikutus:

Stora Enso arvioi tekevänsä noin 245 miljoonan euron kassavaikutuksettomat alaskirjaukset aineellisista ja aineettomista hyödykkeistä sekä käyttöpääomasta vuoden 2009 kolmannen neljänneksen tulokseensa. Stora Enso kirjaa Sunilan sellutehtaan, Tolkkisten sahan ja Imatran tehtaiden PK 8:n suunniteltuun sulkemiseen liittyvän 25 miljoonan euron kertaluonteisen uudelleenjärjestelyvarauksen vuoden 2009 kolmannen neljänneksen tulokseensa.

Segmentti	Kassavaikutuksettomat alaskirjaukset aineellisista ja aineettomista hyödykkeistä sekä käyttöpääomasta 7–9/2009	Kassa-vaikutteiset varaukset 7–9/2009	Kustannukset yhteensä 7–9/2009
Sanomalehtipaperi	48 milj. EUR	-	48 milj. EUR
Aikakauslehtipaperi	10 milj. EUR	14 milj. EUR	24 milj. EUR
Hienopaperi	153 milj. EUR	9 milj. EUR	162 milj. EUR
Teollisuuspakkaukset	3 milj. EUR	-	3 milj. EUR
Puutuotteet	-	2 milj. EUR	2 milj. EUR
Muut	31 milj. EUR	-	31 milj. EUR
Konserni yhteensä	245 milj. EUR	25 milj. EUR	270 milj. EUR

Suunnitelluista sulkemisista aiheutuva liikevoiton tavoiteltu vuotuinen parannus on 140 miljoonan euron ja 160 miljoonan euron välillä riippuen Varkauden tehtaiden mahdollisesta sulkemisesta ja Kotkan tehtaiden myynnistä. Vaikutus alkaa vuoden 2011 alusta lähtien.

Sunilan sellutehtaan, Tolkkisten sahan ja Imatran tehtaiden PK 8:n suunnitellun sulkemisen vaikutukset :

Ulkoisen myynnin vähentyminen	150 milj. euroa
Sijoitetun pääoman pieneneminen	50 milj. euroa
Henkilöstö	Noin 450

Vaikutukset puunkäyttöön:

Sunilan sellutehtaan ja Tolkkisten sahan suunnitellut sulkemiset vähentävät Stora Enson puunkäyttöä 2,5 miljoonaa kuutiometriä vuodessa. (Stora Enso 2009.)

Mielenkiintoisen Augustinranta tapauksesta tekee se, miten exit tässä tapauksessa poikkeaa muista aiemmin toteutetuista tehtaiden alasajoista. Mikä motivoi Stora Ensoa toimimaan yhteiskuntavastuullisesti juuri tässä kohdassa? Selluloosatehtaan lopettaminen Kemijärveltä johti Stora Enson ja valtion toiminnan runsaaseen kritisointiin ja sen myötä Stora Ensossa ryhdyttiin miettimään miten vastaavanlaiset tilanteet vältettäisiin tulevaisuudessa. Teollisuuslaitosten sulkemisten seurauksena on herännyt keskusteltu yritysten yhteiskuntavastuusta tai sen puuttumisesta laajemmallakin tasolla.

Henkilökohtaisesti meille, tämän tutkimuksen tekijöille, aiheen tekee erityisen kiinnostavaksi se, että tapahtumat koskettavat kotiseutuamme ja sen elinkeinoelämää. Pystytäänkö alueelle luomaan työpaikkoja, joilla työllistetään sahan entisiä työntekijöitä, mikä oli yksi Stora Enson tavoitteista projektissa. Lisäksi alue on historiallisesti mielenkiintoinen ja toivomme sen myös näkyvän tulevassa toiminnassa jossain muodossa. Mielenkiintoista on myös se millaisia tunteita ja mielipiteitä sahan poistuminen paikkakunnalta herättää sidosryhmissä.

Stora Enson talousjohtaja Markus Rauramo toteaa KPMG:n asiakaslehdessä 3/10 julkaisussa haastattelussa, että toiminnan tehostamisessa Stora Enso on päässyt hyvään alkuun ja jatkossa muutosten tekeminen on helpompaa. Kustannussäästöohjelmassa yritys on minimoinut kustannuksia, karsinut investointeja ja kasvattanut kassavirtaa pääoman hallinnalla. Kahden ja puolen vuoden aikana henkilöstön määrä on vähentynyt 47000:sta noin 27000 työntekijään, kun mukaan lasketaan myös yrityskaupat. Muu-

tos on koskettanut myös ylintä johtoa, jossa aiemmin oli noin 200 johtajaa ja nyt puolet tästä. (Remes 2010, 14-15.)

2.1 Stora Enso lyhyesti

Stora Enso Oyj on ruotsalais-suomalainen metsäteollisuusyrittäjä, joka muodostui kun ruotsalainen Stora AB ja suomalainen Enso Oy yhdistettiin vuonna 1998. Yhtiö toimii maailmanlaajuisesti paperi-, pakkaus- ja puutuotealalla, sen päätuotteet ovat sanomalehti- ja kirjapaperi, aikakauslehti- ja hienopaperi, kuluttajapakkauskartonki, teollisuuspakkaukset sekä puutuotteet.

Stora Ensolla on tuotantolaitoksia 18 maassa. Suurimmat tehtaat ovat Suomessa, Ruotsissa, Saksassa ja Ranskassa. Suurimmat tuotantolaitokset Suomessa sijaitsevat Imatralla, Oulussa, Kemissä, Anjalankoskella, Varkaudessa, Kotkassa, Heinolassa, Sunilassa ja Uimaharjulla.

Stora Enson vuosittainen tuotantokapasiteetti on 12,7 miljoonaa tonnia paperia ja kartonkia, 1,5 miljardia neliometriä aaltopahvia ja 6,9 miljoonaa kuutiometriä puutuotteita, josta 3,1 miljoonaa kuutiometriä on jatkojalosteita. (Stora Enso 2009.)

Taulukko 1. Metsäyhtiöiden vertailu tammi-syyskuu 2010 (Rantanen 2010)

	Stora Enso	UPM-Kymmene	M-real
Liikevaihto, milj. euroa	7 612	6 567	1 940
Liikevaihdon muutos, %	16,3	17,1	6,2
Käyttökate (ebitda)	12,2	15,6	12,1
Liikevoitto, %	7,9	8,1	7,7
Sijoitetun pääoman tuotto, %	9,8	7,4	8,0
Tulos/osake, euroa	0,60	0,72	0,15

Taulukossa 1 vertaillaan suomalaisten metsäyhtiöiden taloudellisia tunnuslukuja tammi-syyskuussa vuonna 2010. Pitkään selvänä ykkösenä ollut UPM ei enää erotu kovinkaan selvästi muista; sekä Stora Enso että M-real ovat parantaneet tulostaan. (Rantanen 2010.)

2.2 Tolkkisten saha-alueen historia lyhyesti

Ensimmäisenä sahatoiminnan Tolkkisten alueella aloitti Alexander Oskar Lillström yhdessä Abraham Anderssonin kanssa vuonna 1872, jolloin Tolkkisiin perustettiin sirkkelisaha. Sandvikens Ångsåg tuli Tolkkisten sahan omistajaksi 1875, jolloin alueella toimi kolme sirkkelisahaa sekä saha polttopuiden sahaamiseksi. Tammikuussa 1885 saha myytiin huutokaupalla konsuli August Eklöfille. Vuonna 1893 sahalla oli kolme raamisahaa joiden voimanlähteenä toimivat höyrykoneet. Saha toimi helmikuulle 1928, jolloin se lakkautettiin ja alueella keskityttiin selluloosanvalmistukseen. Nämä seikat käyvät ilmi Simosin Tolkkisten historiaa käsittelevästä raportista. (Tolkisgillet 1996, 102–103.) Tampella osti selluloosatehtaan 1969. Selluloosatehdas suljettiin 1970-luvulla ja sitä korvaamaan rakennettiin suursaha, joka aloitti toimintansa 1976. Saha alueineen siirtyi Enso-Gutzeitin omistukseen vuonna 1993 osana Tampellan metsäteollisuuden ostoja. Saha kuului Stora Enso – konserniin ja se suljettiin vuoden 2009 joulukuussa. (Stora Enso.)

Fredrik August Eklöf (9.2.1837 - 13.12.1912) oli porvoolainen kauppias ja teollisuusmies. Eklöf oli tärkeä vaikuttaja kaikilla oman aikansa merkittävillä teollisuuden aloilla. Hän oli kauppias, laivuri, sahanomistaja, rautatiemies, hevosenkenkätehtailija, pankkiiri, maanomistaja, konsuli ja Porvoon kunnanvaltuutettu. (Makkonen 2010.) August Eklöf pyrki kehittämään Tolkkisten aluetta ja Eklöfin yhtiön ansiosta perustettiin alueelle ensimmäinen koulu, yhtiö rakensi asuntoja ja vuokrasi niitä työntekijöille sekä tarjosi myyntiin edullisia asuntotontteja. Työntekijöille tarjottiin mahdollisuus käyttää yleistä saunaa, pesutupaa, leivintupaa sekä muita palveluja. Aluksi työntekijät tulivat lähiseudun kartanoista ja maalaistaloista, myöhemmin työpaikkojen takia alueelle muutettiin myös sisämaasta. Useat sukupolvet ovat työskennelleet joko sahalla tai selluloosatehtaalla. Väestö on alueella ollut perinteisesti ruotsinkielistä ja siellä on kehittynyt vahva ruotsinkielinen työväenkulttuuri. (Tolkisgillet 1996, 14–16.)

2.3 Tolkkisten saha-alue nykyään

Tolkkinen sijaitsee Porvoosta Emäsaloon johtavan tien varrella (liite 1). Matkaa Porvoon keskustaan noin 10 kilometriä ja Helsinkiin noin 50 kilometriä. Saha-alueen maa-pinta-ala on 55 hehtaaria ja vesialueita on 88 hehtaaria. Noin 30 hehtaaria maa-alueesta on rakennettua teollisuusaluetta, loput pääosin metsää. Alueella on 7 metrin syväväylä, satamalaiturit ja monipuoliset teollisuustilat. Saha-alueen teollisuusrakennuksista pääosa on peräisin 1970-luvulta ja vanhimmat rakennukset ovat peräisin 1900-luvun alkupuolelta. Voimassa olevassa seutu- ja maakuntakaavassa alue on määritelty teollisuus- ja satamatoimintoja varten. Osa saha-alueesta kuuluu myös Kilpilahdessa sijaitsevan teollisuusalueen ulompaan Seveso-konsultaatiovyöhykkeeseen. (FCG 2010, 2-4, 10.) Suoja-vyöhyke rajoittaa saha-alueen kehittämistä siltä osin, ettei sinne voi kaavoittaa ympäri-vuotista asumista.

Seveso-direktiivin tarkoitus yhdessä muun lainsäädännön kanssa on ottaa huomioon onnettomuuksien vaara suunniteltaessa uusia tuotantolaitoksia, niiden sijoittamista sekä laajennettaessa vanhoja laitoksia, suunniteltaessa alueiden käyttöä ja uudisrakentamista olemassa olevien tuotantolaitosten läheisyyteen. Erityisesti nämä seikat tulee huomioida kun teolliseen toimintaan liittyy suuronnettomuusvaara kuten esimerkiksi Kilpilahdessa. (Raivio, Gilbert & Lonka 2007, 11.)



Kuva 1. Vanha sellumakasiini on museoviraston suojelema kohde (storaenso.com)

Saha-alueen keskellä sijaitsevien vanhojen teollisuusrakennusten ryhmä on yleiskaavassa merkitty valtakunnallisesti arvokkaaksi teollisuusympäristöksi. Osa saha-alueen entisistä rakennuksista on päätetty säilyttää Stora Enson Museovirastolla vuonna 1996 teettä-

mään selvitykseen perustuvan sopimuksen ja myöhemmin Porvoon museon kanssa käytyihin neuvotteluihin perustuen. Säilytettävät rakennukset ovat ns. kerhotalo sekä tiilinen pyöreä makeanvedensäiliö, pohjoislaiturin yhteydessä sijaitseva puinen sellumakasiini, vanha puusepänverstas, vanha sellutehdas sekä 1960-luvulla rakennetun tiilinen lisäosa, vanhaan sellutehtaaseen liittyvät kaarevakattoiset kolme kuivaamohallia laajennuksineen ja vanhan sellutehtaan höyryvoimalaitos. (FCG 2010.)

3 Kaupunkien kesantoalueet

Tyhjilleen jäävät teollisuusalueet muodostavat monissa kaupungeissa epämääräisiä väli-alueita, jotka saattavat pitkäänkin odottaa kehittämistä. Kiinteistöjen ja alueiden omistajat eivät kustannussyistä halua tai pysty kehittämään rappiolla olevia tiloja. Huonokuntoiset ja usein myös suurikokoiset tilat eivät myöskään houkuttele potentiaalisia ostajia samoista syistä. (Hynynen 2007.) Entinen Tolkisten saha-alue, nykyinen Augustinranta, olisi saattanut päätyä tähän urbaani kesantoalue -kategoriaan ilman toiminnan lakauttajan eli Stora Enson vahvaa kehittämisen otetta. Alueella sijaitsevat vanhat rakennukset vaativat korjausta sekä saha-alueen uudelleen järjestelyt perusrakenteiden (esim. sähkö) osalta vaativat omat ponnistuksensa. Yhteistyössä Porvoon kaupungin kanssa alueelle pyritään luomaan toiminnan edellytykset uusille yrittäjille.

Luovassa kaupungissa, jollaiseksi Porvookin halutaan mieltää, ymmärretään, että jou-tomaissa ja -tiloissa saattaa itää menestyksen siemen tai ne voivat jopa synnyttää uudentyyppistä kaupunkiympäristöä. Luova kaupunki suhtautuu arvostaen reservitiloihinsa, lepäämään jätettyyn kaupunkitilaan. Aloittelevia ja luovien alojen yrityksiä, joilla ei ole varaa kalliisiin vuokriin, sijoittuu mielellään tällaisiin tiloihin. Kesantotilat ovat mielenkiintoisia ja virikkeellisiä ympäristöjä, sillä vanhoissa rakenteissa näkyy ajan kuluminen. (Hynynen 2007.) Porvoossa tällainen on ollut esimerkiksi nykyinen Taidetehtaan alue.

Rakennemuutokset tuotantoyrityksissä koskettaa erityisesti pienempiä kaupunkeja, joiden tyhjentyneet teollisuuskiinteistöt saattavat olla kooltaan huomattavia. Akaan kaupungista lopetti Viialan vaneritehdas toimintansa vuoden 2005 alussa ja kaupunki sekä UPM Kymmene yrittivät yhteistuumin löytää kiinteistölle uusia käyttäjiä. Akaan kaupunki sijaitsee erinomaisten liikenneyhteyksien solmukohdassa Helsinki-Hämeenlinna-Tampere – akselilla maisemallisesti hienolla paikalla. Vaneritehdas antaa mahdollisuuksia kaupungin profiilin nostamiseen. (Hynynen 2007.)

3.1 Urbaani kesannointi - Tapaus Tampere

Näitä mielenkiintoisia ja monia mahdollisuuksia tarjoavia tiloja ja alueita varten on Luova Tampere ohjelmassa perustettu Urbaanit kesannot – hanke. Hankkeen tarkoituksena on yhdistää vapaana olevia tiloja ja tilaa vailla olevia toimijoita. Urbaanit kesannot – hanketta toteuttavat Tampereen teknillisen yliopiston EDGE - tutkimuslaboratorion arkkitehti-tutkijat. Projekti jatkuu vuoteen 2011 asti. (Hynynen.)

Tampereen teknillisen yliopiston EDGE Kaupunkitutkimuslaboratorion tutkimusjohtaja Ari Hynysen, TkT, useita tutkimuksia on julkaistu alan tieteellisissä julkaisuissa ja lehdissä. Seuraavassa luentomateriaalia aiheesta ”Urbaani kesannointi aluekehittämisen menetelmänä – Tapaus Tampere”; joka on esitelty Kuusankoskella 24.11.2006 seminaarissa ”Regional Revival”.

Tampereen teollisuuden pioneeri Finlaysonin tekstiilitehdas perustettiin vuonna 1820. Yksi erittäin tärkeä vaihe yrityksen historiassa ajoittuu tehtaan alasajon ja alueen uuden nousun välille 1990–2000. Tätä välivaihetta kutsutaan urbaaniksi kesannoinniksi. EDGE Kaupunkitutkimuslaboratoriossa tätä välivaihetta varten on ’Luova Tampere’ – elinkeino-ohjelman puitteissa kehitetty erityinen menetelmä, jota sovelletaan vajaakäyttöisten kaupunkitilojen kartoittamiseen ja jalostamiseen.

Finlaysonin kutomo ja kehräämö ajoivat toimintansa alas kansainvälisen kilpailun kiristyessä 1970–1980 luvuilla. Vuonna 1985 Asko Oy osti tehtaan liiketoiminnan ja kiinteistöt. Tehdasalue oli suljettu kaupunkilaisilta 1980-luvun lopulle saakka. Vuonna 1996 alkoi alueen saneeraus. Tämän välisenä aikana edulliset vuokrat ja väljät, rosoiset tilat houkuttelivat alueelle taiteilijoita, käsityöläisiä, verstaita, aloittelevia arkkitehtistudioita, autokorjaamoja ja muita toimijoita. Pienyrittäjät osoittivat, että alue on kulttuurisesti innostava ja käyttökelpoinen. Alue sai uutta elämää ja sen merkityksellisyys ja potentiaali ymmärrettiin pian. Alueelle syntyi brändi. Markkinoinnin kautta haettiin uusia, suurempia yrityksiä yhteistyökumppaneiksi. Alueen markkinointiin oli helppo kehittää myyvä tarina, liittyihän tehtaan historiaan paljon hyvää: tekniset ja sosiaaliset innovaatiot, laadukas ja mielenkiintoinen arkkitehtuuri, kaikenlainen edistyskellisyys, taloudellisen hyvinvoinnin luominen.

Finlaysonin alueen sijainti kaupunkiseudun ytimessä takasi sen, että luontaisia kehittämispaineita oli olemassa ja rakennemuutos sujui itsestään. Tampere oli oppinut aiemmin tekemistään virheistään ja järjesti alueen suunnittelusta arkkitehtikilpailun. Uusi kaava säästi 70 – 80 % vanhoista rakennuksista, vaikka jossain vaiheessa kaavailtiin vanhojen rakennusten purkamista.

Jotta näihin urbaaneihin kesantoihin päästään käsiksi, ne on pystyttävä löytämään, tunnistamaan ja kartoittamaan. Tähän tarvitaan menetelmä, jotta toiminta olisi jatkuvaa ja johdonmukaista. Luova Tampere – ohjelmassa Urbanit Kesannot – hanke koostuu kolmesta toisiaan täydentävästä osasta, joita viedään läpi rinnakkain ja joiden avulla kesantoalueita pyritään kartoittamaan ja kehittämään.

Kesantojen kartoittaminen: ensimmäisessä vaiheessa määritellään paikkatietodataan (GIS = Geographic Information Systems) pohjautuvat kriteerit kesannoille, kartoitetaan mahdolliset kesannot, perustetaan kesantopankki, analysoidaan kesantovarantoa ja yritetään löytää kehitettävät kohteet.

Kesantotarinat ja – visiot: toisessa vaiheessa tutkitaan tarkemmin valittuja kesantoja, haastatellaan mm. kiinteistönomistajia ja kaavoittajia, tehdään kohteen historiallinen tarkastelu, etsitään paikallisia merkityksiä, kirjoitetaan tarina, toteutetaan arkkitehtonisia visioita ja kartoitetaan tilojen tarjoamat mahdollisuudet, kehitetään brändi, selvitetään kesannoinnin vaihe, kartoitetaan ja etsitään sopivia käyttäjiä ja kootaan toteuttajaryhmä.

Kesantokehittäminen: viimeisessä vaiheessa käynnistetään kehittämisprosessi, jalostetaan visioita yhteistyönä toimijaverkoston kanssa, valmistellaan kesantoa pysyvämpää kehitystä silmälläpitäen; luodaan kesannolle johtokuva.

Kesantomenetelmän hyötyjä ovat muun muassa:

- vajaakäyttöisten kaupunkialueiden ja rakennusten käyttöönoton nopeutuminen
- yhdyskuntarakenteen eheytyminen
- vanhentuneiden kaavojen uudistuminen
- vaihtoehtoisten tilojen ja alueiden käyttötapojen esiin tuominen

- uusien mahdollisuuksien avautuminen liike- ja yritysideoille sekä luoville klustereille (Hynynen 2006.)

Porvoon alueella kesantoalue luokkaan olisi voinut kuulua nyt kehitystyön alla oleva taidetehtaan alue. Vanha teollisuusalue Porvoon joen länsirannalla oli pitkään käyttämättömänä, kunnes osa alueesta muutettiin asuinkäyttöön ja osaa kehitetään nyt toimivaksi palvelukokonaisuudeksi. Taidetehtaan alueelle tulee tiloja kulttuurille, kokouksille ja kongresseille, kävelykatu erikoisliikkeineen, viihde – ja ravintolapalveluita, päivittäistavarakauppa, hotelli ja mediakeskus.

Augustinranta- projektissa alueen omistaja, Stora Enso, oli vahvasti mukana alueen kehittämisessä. Alueen historialliset arvot on tunnistettu ja tunnustettu, merkityksiä on löydetty mm. ruotsinkielisestä työväenluokan historiasta ja alueen tarinaa on kirjoitettu alueen perustajan August Eklöfin kautta. Aluetta on myös kartoitettu Museoviraston ja Porvoon museon toimesta. Alueen ja sillä sijaitsevien tilojen mahdollisuuksia on pohdittu mm. Stora Enson järjestämässä ideariihessä. Alueelle kehitettiin Augustinranta-brändi, varsinaisesti alue ei ole jäänyt kokonaan käyttämättömäksi eli kesannolle, koska sinne on jo löydetty toimijoita. Haasteelliseksi muodostuu vanha selluloosatehdas, sinne sijoitettavat toiminnot ja sopivien toimijoiden löytäminen. Stora Enso käynnisti Augustinrannan kehittämisprosessin yhdessä Porvoon kaupungin ja Posintran kanssa. Alueelle tulevia toimintoja visualisoitiin yhdessä eri oppilaitosten kanssa, lisäksi alueen kehittämiseksi koottiin eri tahoja yhteen ns. ideariiheeseen. Alueen johtokuvaksi määritettiin vanha punatiilinen selluloosatehdas yhdistettynä merellisyyteen.

4 Brändi käsite ja sen määritelmä

Mikä brändi on? Miten brändit syntyvät? Mikä niiden merkitys on yritykselle ja sen imagolle?

”Brändi”-sanon historia on pitkä. Aluksi brand sanaa käytettiin englannin kielessä vain substantiivina, mutta myöhemmin sitä käytetään myös verbinä. Verbi­muoto branding, eli suomeksi brändin rakentaminen tarkoittaa kohteen arvon lisäämistä. Tämä on aina ollut brändin tarkoitus, ja tänä päivänä se on entistä tärkeämpää, oli kyseessä sitten tuote, palvelu, yrityksen tapahtuma tai menetelmä. On todennäköistä että brand -sanon juuret ovat Pohjoismaista. Viikinkien aikana tämä sana tarkoitti karjan merkitsemistä, mitä voidaan verrata nykyiseen tavaramerkkiin. Sana viestitti omistamista ja takuuta. (Gad 2002, 29.) Enontekiöllä jo 1800-luvulla porot merkittiin tulikuumalla raudalla, jotta oma eläin erottuisi muiden omaisuudesta, kun poroerotuksen hetki koittaisi (Laakso 2001, 39).

Kotlerin mukaan brändi on nimi, termi, merkki, symboli, muoto tai näiden yhdistelmä ja sen avulla myyjä erottaa omat tuotteet tai palvelut kilpailijoiden vastaavista tuotteista tai palveluista. Brändi on myyjän antama lupaus toimittaa tietynlaisia ja tietyn­tasoisia tuotteita asiakkaille eli parhaimmat brändit sisältävät takuun laadusta. (Kotler 2000, 404.)

Brändi käsitteenä on mielikuva tuotteesta tai palvelusta, joka muodostuu asiakkaan mielessä. Markkinoija voi luoda suotuisat olosuhteet brändin kehittymiselle, kuitenkin se joka rakentaa brändiä on asiakas. (Grönroos 2007, 330–331.)

Stephen King on sanonut brändistä seuraavaa ”Tuotteet tehdään tehtaassa, brändit ovat jotain mitä kuluttajat ostavat. Tuote voidaan kopioida, brändiä ei. Tuote voi vanhentua nopeasti, vahva brändi hyvin hoidettuna voi elää vaikka kuinka pitkään”. (Silén, 2001, 121.)

Brändit myyvät ja houkuttelevat ja saattavat olla erittäin arvokkaita. Samoin kuin laatua, brändiä on vaikea määritellä kattavasti ja kuvaavasti. Brändi on tuotemerkkiin tai tuotteeseen liitetty persoonallisuus, luonne, karisma, maine, lisäarvo, visuaalisuus ja arvo- ja merkityssisältö, eli aineeton ulottuvuus. Brändi voi myös olla tapahtuma tai henkilö. (Silén 2001, 121.) Brändi muodostuu kaikesta siitä, miten yritys toimii, miten se hoitaa viestinnän, miltä se näyttää, miltä se kuulostaa ja mitä siitä puhutaan. Se on organisaatiota ohjaava ajattelutapa – viestintää ja toimintaa yhdistävä visio. (Malmelin & Hakala, 2007, 18.)

Brändiä rakentamalla yritykset luovat asiakkaisiin pitkäaikaisia suhteita, jotka konkretisoituvat taloudellisenä tuloksena. Vahvan brändin hyödyt ovat uskolliset asiakkaat, paremmat rahoitusmahdollisuudet, kiinnostavuus työnantajana ja haluttavuus yhteistyökumppanina. (Malmelin & Hakala 2007, 27.)

4.1 Brändijohtajuus

Johtava asema on useiden yritysbrändien identiteetin merkittävä osa. Se tekee yrityksestä kiinnostavan sekä henkilökunnan että yhteistyökumppaneiden parissa; brändin rakentamisesta tulee mielenkiintoista ja palkitsevaa, kun tavoitteet ovat korkealla. Monille asiakkaille johtava brändi merkitsee laatua, luotettavuutta ja uudistumiskykyä. Johtavan brändin ostamisesta ja käyttämisestä asiakas saa tukea omalle persoonallisuudelleen: tärkeyden tunnetta ja tyytyväisyyttä omiin valintoihin. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 102.) Yrityksen kannalta brändijohtajuus antaa mahdollisuuden tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun paremmalla katteella. Vahvan brändin etu näkyy myös markkinointi- ja jakelukustannuksissa. (Malmelin & Hakala 2007, 27.)

Yrityksessä on kehitettävä organisaation sisäistä brändiajattelua ja integroitava eri toiminnot saumattomaan yhteistyöhön brändin rakentamisessa. Toiseksi, on huolehdittava organisaation ulkopuolisesta viestinnästä yhteistyökumppaneiden verkostoon ja varmistettava, että kaikki työskentelevät yksissä tuumin brändin puolesta. (Malmelin & Hakala 2007, 165.)

Mainostoimisto DMB&B toteutti Joe Plummerin johdolla brändijohtajuuden käsitettä ja sen monipuolisuutta havainnollistaneen 23 tuoteryhmää käsittäneen tutkimuksen. Tutkimukseen osallistuvia pyydettiin kertomaan mikä oli heidän mielestään kunkin tuoteryhmän johtava brändi ja miksi he valitsivat juuri kyseisen brändin. Yksi tutkimuksen tuloksista oli se, ettei brändejä pidetty johtavina niiden suuren markkinaosuuden vuoksi vaan luotettavuuden ja hyvän laadun takia. Lisäksi tutkimuksesta selvisi, että johtavat brändit edustivat neljää tyyliä: valta-brändit (Gillette, Volvo), uusia uria etsivät brändit (Microsoft, Nike), kulttibrändit (Disney, Coca-Cola) ja identiteettibrändit (Levis, BMW). Johtavaksi nousevia brändejä etsittäessä esiin nousi kahdenlaisia brändejä: suoran hyökkäyksen brändit ja uuden ajattelutavan brändit. Suoran hyökkäyksen brändit haastavat johtavan brändin noudattamalla niiden omaa strategiaa paremmin ja halvemmalla (Pepsi). Uuden ajattelutavan brändit sivuuttavat johtavan brändin, jota pidetään uuden ajattelutavan kannalta merkityksettömänä (Southwest Airlines). (Aaker & Joachimsthaler 2000, 103-104.)

Interbrandin mukaan kymmenen maailman johtavaa brändiä vuonna 2010 ovat: Coca-Cola, IBM, Microsoft, Google, GE, McDonald's, Intel, Nokia, Disney ja Hewlett-Packard (Interbrand 2010). Brändit koostuvat miellejohdosta, jotka on jaoteltu ydinidentiteettiin ja laajennettuun identiteettiin. Näiden nimekkäiden brändien ydinidentiteettien keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa: laatu, innovatiivisuus, jännittävyys, vauhdikkuus, käyttäjäystävällisyys, ystävyys, johtava asema, kumppanuus ja luotettavuus. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 101.) Kolumnissaan ”Why Are Strong Brands Strong?” Aaker listaa ominaisuuksia jotka tekevät brändistä vahvan. Näitä ovat tuttuus ja näkyvyys, arvo asiakkaalle, laatu, menestys, brändin inspiroivuus ja energisyys. (Aaker 2010a.)

Markkinointi & Mainonta – lehden ja Taloustutkimuksen teettämän tutkimuksen mukaan Fazerin Sininen ja Fazer ovat arvostetuimmat brändit Suomessa vuonna 2010. Alla Fazerin tiedote 30.9.2010.

Markkinointi&Mainonta -lehden ja Taloustutkimuksen jokavuotisessa Brändien arvostus - tutkimuksessa. Fazer arvioitiin toiselle sijalle. ”Brändi on lupaus, joka pitää lunastaa jokaisessa kohtaamisessa ja siksi tämä tuplavoitto tuntuu erityisen arvokkaalta. Meidän kaikkien fazeilaisten missio on makuelämysten luominen ja siinä olemme nyt yhdessä onnistuneet”,

toteaa Fazerin strategisesta markkinoinnista, brändeistä ja tuotekehityksestä vastaava johtaja Teija Andersen.

”Yhtiön perustajan Karl Fazerin ajatus siitä, että meidän tulee aina ylittää asiakkaidemme odotukset ohjaa meitä tänäkin päivänä – pyrkimyksenämme on tarjota tuotteita ja palveluita, jotka lisäävät brändiemme arvoa kuluttajien ja asiakkaiden mielestä. Juuri kuluttajien tarpeiden ymmärtämisestä syntyy edelläkävijäisyys”, kiteyttää Teija Andersen.

Fazer tutkii säännöllisesti sitä, miten kuluttajat näkevät sen. Viimeisimmän tutkimuksen mukaan Fazer nähdään laadukkaana ja luotettavana herkullisten tuotteiden tarjoajana, jolla on pitkät perinteet. Fazer on viime vuosina vahvistanut asemiaan lähimarkkinoilla, muun muassa Ruotsissa.

”Fazerin Sininen henkii kuluttajien mielissä syvimmin Fazer-brändiä. Sen suhde suomalaisiin on muodostunut vahvaksi ja erityiseksi sukupolvien aikana. Arvostetun brändin tunnusmerkkeihin kuuluu, että se on kuin ystävä, josta välittää ja johon voi luottaa. Se tuntuu tutulta ja parhaimmillaan yllättää positiivisesti”, toteaa Teija Andersen. (Kauppalehti 2010.)

4.2 Mitä on brändipääoma

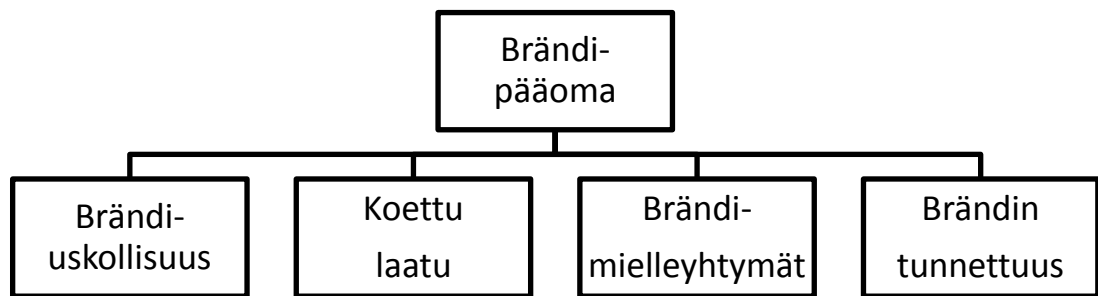
Uuden ja perinteisen brändijohtamismallin eroja voidaan hahmottaa asettamalla vastakkain brändikuvan ja brändipääoman käsitteet. Brändikuva on taktinen tekijä, keino lyhyen aikavälin tulosten aikaansaamiseen. Brändipääoma sitä vastoin on strateginen tekijä, omaisuuserä, joka luo pohjaa kestäväälle kilpailuedulle ja pitkäaikaisille tuotoille ja kannattavuudelle. Tämä kuuluu organisaation ylimmän johdon tehtäviin. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 24–25.)

Brändit ovat tänä päivänä yleisiä sijoituskohteita pörssimarkkinoilla. Brändi vaikuttaa brändin omistavan yrityksen arvoon. Brändin arvo perustuu laskennalliseen tulokseen, brändipääomaan. Brändipääoma on lisäarvo, jonka ansiosta yritys voi veloittaa tuotteistaan korkeamman hinnan kuin kilpailijat, joilla on vähemmän tunnettuja tuotteita. (Gad 2002, 49.) Asiakkaiden brändiuskollisuus on brändipääoman tärkein elementti, joka toimii vahvana suojana kilpailijoiden hyökkäyksiä vastaan (Laakso 2001, 249).

Talouselämä-lehti Forbesin TOP 50 – brändiä -listaa dominoivat teknologia-alan brändit.

Kauppalehdessä 30.7.2010 julkaistun uutisen mukaan Forbesin listan kymmenen suosituinta brändiä ovat (brändiarvo mrd. dollaria): 1) Apple 57,4 2) Microsoft 56,6 3) Coca-Cola 55,4 4) IBM 43,0 5) Google 39,7 6) McDonald’s 35,9 7) General Electric 33,7 8) Marlboro 29,1 9) Intel 29,1 10) Nokia 27,4 (Valkama 2010.)

Uudenlaisessa brändinjohtamismallissa tavoitteena on vahvojen brändien aikaansaaminen. Mikä sitten on vahva brändi? Aakerin brändien kehittämistä ja johtamista käsittelevän kirjasarjan ensimmäisessä osassa; Managing Brand Equity brändipääoma on määritelty brändin nimeen ja symboliin liittyväksi varallisuudeksi (tai siihen kohdistuvaksi rasitteeksi), joka parantaa (tai heikentää) tuotetta tai palvelua. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38.)



Kuvio 1. Brändiin liittyvä varallisuus (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38)

Kuviosta nähdään, että brändiin liittyvä varallisuus rakentuu neljästä osatekijästä: brändin tunnettuudesta, koetusta laadusta, miellelyhtymistä ja brändiuskollisuudesta. Tekijät ohjaavat brändien kehittämistä, johtamista ja mittaamista. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 101.)

4.3 Brändi-identiteetti

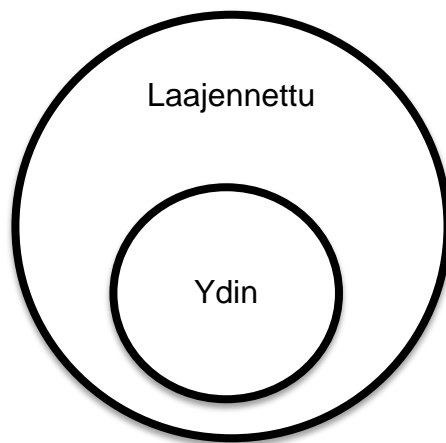
Vahva brändi tarvitsee monipuolisen ja selkeän brändi-identiteetin. Voidaankin sanoa, että brändi-identiteetti on tavoite johon pyritään ja näin ollen kyse voi olla myös brändimielikuvan muuttamisesta tai vahvistamisesta. Brändi-identiteetti kertoo, mitä organisaatio haluaa brändin tarkoittavan. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 66.)

Iittala Group, nykyään osa kansainvälistä Fiskars-konsernia, on alansa markkinajohtaja Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Iittala Groupin brändit ovat suomalaisia huippuja, josta Arabia on ollut useasti mukana arvostetuimpien listalla. Iittalassa brändin raken-

taminen ei ole erillinen projekti tai sarja toimenpiteitä, vaan brändiajattelu on osa kaikkia liiketoimintaa. On tärkeää, että koko organisaatio ymmärtää, mitä brändi edustaa, millainen sen identiteetti on ja että ymmärretään brändille asetetut tulevaisuuden tavoitteet. (Malmelin & Hakala 2007, 62-63.)

Aakerin mukaan brändi-identiteetti on brändiin liitettyjen mielikuvien muodostama kokonaisuus, jonka brändistrategian tekijä pyrkii luomaan tai jota hän haluaa pitää yllä. Mielikuviin sisältyy organisaation asiakkailleen antama lupaus. Koska brändi-identiteetin tarkoitus on toimia perustana brändin rakentamisessa, edellytetään siltä sekä syvyyttä että monipuolisuutta. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 71.)

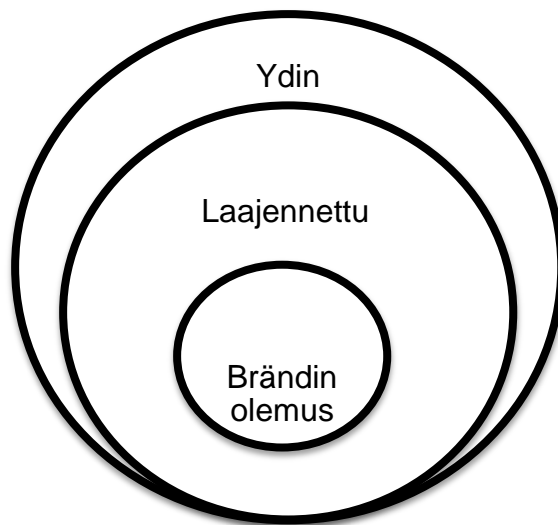
Brändi-identiteetti koostuu ydinidentiteetistä (Core Identity) ja laajennetusta identiteetistä (Extended Identity). Laajennettu osa koostuu useasta lisäelementeistä, jotka täydentävät sitä ja luovat selvemmän rakenteen. (Aaker 1996, 85–86.) Tutkijoiden tulkinnan mukaan Augustinranta-projekti sijoittuu Stora Enson brändistrategiassa lähinnä laajennetun identiteetin alueelle.



Kuvio 2. Brändi-identiteetin rakenne (Aaker 1996, 86)

Aakerin kuvaus brändi-identiteetistä on klassikko joka edustaa yrityslähtöistä lähestymistapaa. Tarkkaan rajattu organisatorinen brändi-identiteetin mallinnus tarjoaa erinomaisen lähtökohdan identiteettirakennuksen alkuvaiheessa. (Lindberg & Repo 2005, 73.)

Edellisestä kehittelystä Aakerin ja Joachimsthalerin mallin mukaan brändi-identiteetti jakautuu kolmeen tasoon: brändin syvin olemus eli sielu, ydinidentiteetti ja laajennettu identiteetti. Tämä on siis ydinlupausten yhdistelmä. Tavallisesti brändi-identiteetin luomiseen tarvitaan 6-12 ulottuvuutta, jotta se kuvaisi tarpeeksi hyvin sitä, mihin brändi pyrkii. Koska näin laajamittainen kokonaisuus olisi liian jäykkä, kannattaa keskittää huomio brändin ydinidentiteettiin nimeämällä brändi-identiteetille sen tärkeimmät osatekijät. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 72.)



Kuvio 3. Brändi-identiteetin rakenne (Aaker & Joachimsthaler 2000, 69)

4.3.1 Ydinidentiteetti

Ydinidentiteetti edustaa brändin pysyvää perusolemusta, joka ei muutu, vaikka brändin muut kerrokset muuttuisivat. Esimerkiksi Michelinin ydinidentiteetti on: kehittyneen teknologian renkaat ajajille jotka ovat perillä rengas asioista. Ydinidentiteetti on brändin tarkoituksen ja menestyksen päätekijä ja se sisältää mielleyhtymiä, jotka säilyvät samanalaisina huolimatta siitä, että brändiä laajennetaan uusille markkinoille ja uusiin tuoteryhmiin. Ydinidentiteetti kuvastaa brändin sielua, brändin perususkomuksia ja arvoja, brändin takana olevan organisaation pätevyyttä sekä organisaation tarkoitusta. Ydin-

identiteetin tulisi sisältää elementtejä, jotka tekevät brändistä ainutlaatuisen ja arvokkaan. (Aaker 1996, 86–87.)

Ydinidentiteetin eri osien täytyy heijastaa organisaation strategiaa ja arvoja. Ainakin yhden mielikuvan olisi pystyttävä erilaistamaan brändi muista vastaavanlaisista brändeistä ja herättämään vastakaikua asiakkaissa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 72.)

4.3.2 Laajennettu identiteetti

Laajennettu identiteetti pitää sisällään elementtejä, jotka tuovat koostumusta ja täydellisyyttä brändille. Ydinidentiteettiä täydennetään lisäämällä yksityiskohtia, jotka auttavat kertomaan sitä, mitä varten brändi on olemassa. Joitakin tärkeitä brändin markkinointiohjelman miellelyhtymiä voidaan sisällyttää brändin laajennettuun identiteettiin. Brändin persoonallisuus ei useinkaan ole osa brändin ydinidentiteettiä, vaan se on osa laajennettua identiteettiä. (Aaker 1996, 87–88.)

Kehittämällä brändille monipuolinen, laajennettu identiteetti saavutetaan monia hyötyjä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 85–86.)

- Moniulotteinen brändi-identiteetti antaa tarkemman kuvan brändistä. Brändiä ei voi kuvata kattavasti ainoastaan muutamalla sanalla. Tunnuslauseet tai tuoteominaisuudet eivät ole kovinkaan täsmällisiä.
- Brändi-identiteetin tarkoituksena on opastaa päätöksentekijöitä brändin tarkoituksen ymmärtämisessä. Identiteetin ollessa mahdollisimman täydellinen ei epäselvyyksille jää tilaa kun mietitään tarvittavia toimenpiteitä. Identiteetin ollessa niukka ja puutteellinen muodostuu kommunikaatioon helpommin brändin kanalta ristiriitaisia osa-alueita.
- Koska brändi-identiteetti kuvastaa pyrkimystä, tulisi siinä huomioida koko organisaatio; yrityksen kulttuuri ja arvot. Tekijät, jotka eivät varsinaisesti kuulu brändin olemukseen saattavat ohjata brändistrategiaa oleellisesti. Tällaisia tekijöitä saattavat olla esimerkiksi johtava asema tai huolehtiminen asiakkaista.
- Laajennettuun identiteettiin sijoitetuilla ajatusmalleilla brändiä voidaan laajentaa ohi tuoteominaisuuksien. Esimerkiksi brändin persoonallisuus ja symbolit saat-

tavat jäädä huomiotta, mikäli brändiä kuvaillaan liian niukasti. Kummastakin tekijästä saattaa kuitenkin olla paljon hyötyä sekä strategisesti että taktisesti.

4.3.3 Brändin olemus

Brändin olemuksella tarkoitetaan yhtä ydinajatusta, johon kiteytetään koko brändi-identiteetin sielu ja se mitä brändi-identiteetti tarjoaa asiakkaalle. Brändin olemus ei tarkoita samaa kuin sen tunnuslause. Kun halutaan määritellä brändin olemusta, vaihtoehtoja ei kannata arvioida sen mukaan, mistä saataisiin samalla iskevä tunnuslause. Olemuksen tulisi olla ajaton tai ainakin melko pitkään ajankohtaisena pysyvä, toisin kuin tunnuslauseeseen, jonka elinaika voi olla rajallinen. Brändin olemusta voidaan ajatella liimana, joka sitoo ydinidentiteetin eri osat yhteen. Brändin olemus edustaa brändin identiteettiä ja sen keskeisiä tehtäviä on tulla ymmärretyksi organisaation sisällä ja innostaa siellä toimivia. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 73–76.)

4.3.4 Toimiva brändi-identiteetti

Kahdeksan yleisohjetta toimivan brändi-identiteettikokonaisuuden rakentamiseen. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 81-98.)

- Valitaan riittävän laaja-alainen näkökulma; brändi-identiteettiä ei voi kuvata vain tunnuslauseella tai toiminnallisten hyötyjen kokonaisuutena vaan siihen tulee liittää myös organisaatiosta saadut mielle yhtymät, brändin persoonallisuus ja symbolit.
- Kytetään brändi kiistattomaan toiminnalliseen hyötyyn, kuten esimerkiksi BMW:llä ajettavuus ja Volvolla turvallisuus.
- Hylätään osatekijät, joista ei ole hyötyä; brändi-identiteettikaaviossa brändiin liitetystä 12 ulottuvuudesta kaikkien ei tarvitse olla mukana brändi-identiteettiä luotaessa mikäli lopputulos on väkinäinen. Sen sijaan on pyrittävä kriittisesti arvioimaan mistä osatekijöistä on eniten hyötyä brändi-identiteetille
- Luodaan asiakkaista syvälinen kuva; tutkitaan riittävästi seikkoja, joihin asiakkaan suhde brändiin perustuu. Tutkitaan esimerkiksi yksittäisiin käyttökoke-

muksiin liittyviä ongelmia, arkkityyppejä sekä selvitetään käyttökokemukseen liittyviä tunteita

- Luodaan selkeä käsitys kilpailevista brändeistä; brändin erilaistamiseksi kilpailijoista on tärkeää ymmärtää näiden toimintatapoja, kartoitettavan alueen tulee olla niin suuri että siinä huomioidaan kaikki tosiasialliset kilpailijat sekä nykyiset että tulevat.
- Sovelletaan rinnakkaisia identiteettejä harkiten; selkeyden vuoksi olisi hyvä, mikäli yrityksellä olisi yksi brändi-identiteetti, joka kattaisi kaiken toiminnan. Se helpottaisi ja parantaisi yrityksen viestintää ja sen tuloksellisuutta.
- Ohjataan brändin toteutusta brändi-identiteetin avulla; laaditaan brändi-identiteettiin pohjautuva brändistrategia ja varmistetaan että identiteetti hyväksytään koko organisaatiossa ja kaikki viestivät brändi-identiteetin mukaisesti.
- Tarkennetaan ja selvennetään brändi-identiteettiä; identiteetin tulee viestiä brändin tarkoitusta, innostaa työntekijöitä ja kumppaneita sekä ohjata päätöksentekoa.

4.4 Brändimallin valinta

Tutustuttuamme useampaan eri brändimalliin valitsimme opinnäytetyömme perustaksi Aakerin brändi-identiteetin tarkentamisen mallin, koska siihen keräämämme aineisto sopi parhaiten. Luvussa 5 esittelemme Aakerin teoreettisen mallin, jonka jälkeen esittelemme Augustinranta-aineistomme mallin avulla. Muita mahdollisia brändimalleja, joiden kautta työtä olisi voitu tarkistella, olivat Thomas Gadin, Timo Ropen ja Jari Methe-
rin sekä Pirjo von Hertzenin mallit.

Ruotsalaisen Thomas Gadin 4D brändimallin painopiste on enemmän kuluttajamarkkinoinnissa, mutta mallissa on aineksia kaikkien hyvien brändien rakentamiseen. Nimensä mukaan 4D-brändimalli koostuu neljästä eri osa-alueesta, neljästä eri ulottuvuudesta, joista jokainen brändi rakentuu. Ulottuvuudet ovat toiminnallinen ulottuvuus (hyöty), sosiaalinen ulottuvuus (samaistuminen ryhmään), psykologinen ulottuvuus (henkinen tuki) sekä eettinen ulottuvuus (vastuu). (Herzen, 2006, 99.) Yhdessä nämä ulottuvuudet kertovat brändin todellisen luonteen sekä sen tulevaisuuden luonteen.

Vaikeinta 4D-brändimallin luomisessa on saada brändistä kokonaisuus, jossa kaikki neljä ulottuvuutta liittyvät toisiinsa. (Gad 2002, 141–142).

Rope ja Methner painottavat pitkälti mielikuvamarkkinoinnin keinoja. Varsinaisen brändin rakentamista he kuvaavat nelivaiheisen prosessin kautta. Rakentamisen eri vaiheita ovat: brändisisällön määrittäminen, brändielementtien rakentaminen, brändiviestinnän linjaus ja toteutus sekä brändiarvon kehittäminen. (Rope & Methner 2001, 182.) Vaikka Augustinranta-projektissa pyritään luomaan mielikuvia, ei niiden painopiste ole yhtä vahva ja tämän vuoksi Ropen ja Methnerin mallia ei valittu työmme teoreettiseksi pohjaksi.

Von Hertzenin brändistrategian suunnitteluprosessi sisältää neljä vaihetta: analyysi & strategiset ratkaisut, brändiviestinnän suunnittelu ja toteutus, sisäinen ja ulkoinen lanseeraus sekä ilmeen mukainen yritysviestintä. Brändistrategian laatimista kannattaa harkita kun yritystä ja brändiä halutaan kehittää sekä vahvistaa ja kun halutaan erottautua kilpailijoista. (Hertzen 2006, 128.) Malli on Aakerin mallin kanssa samantapainen, mutta mielestämme Aakerin malli oli kuitenkin selkeämpi ja sopi paremmin aineistomme käsitteilyyn.

5 David A. Aakerin brändi-identiteetin kirkastaminen

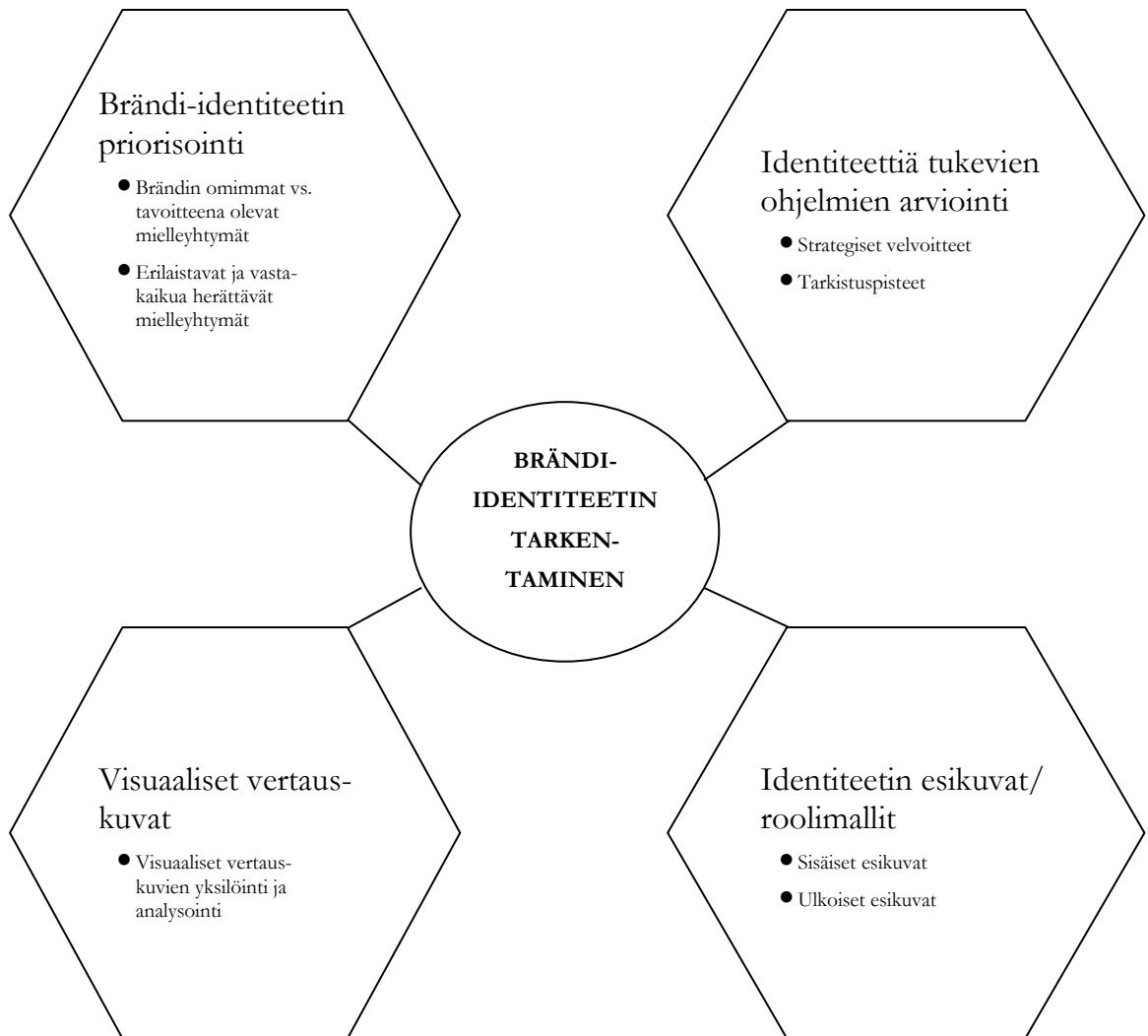
Brändi-identiteetti jää usein epämääräiseksi, varsinkin jos se on kiteytetty vain muutama sanaan tai lauseeseen. Näin se ei pysty täyttämään tehtäväänsä täydellisesti eli viestittämään brändin tarkoitusta, innostamaan työntekijöitä ja kumppaneita sekä ohjaamaan päätöksentekoa. Tällöin voi olla paikallaan tai jopa välttämätöntä tarkentaa brändi-identiteettiä. Tarkennustapoja löytyy erilaisia. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 98.) Seuraavaksi tarkastelemme tarkemmin Aakerin brändi-identiteetin tarkentamisen mallia.

Aakerin mukaan brändi-identiteetin tarkentamisella on kolme päämäärää. Tarkoituksena on poistaa epämääräisyyttä liittämällä brändi-identiteetin osatekijöihin lisää yksityiskohtia. Tämän lisäksi tarkentamisella pyritään parantamaan päätöksentekijöiden kykyä arvioida, millaiset edellytykset identiteetin eri ulottuvuuksilla on herättää kiinnostusta asiakkaissa sekä tehdä yrityksen brändistä erilainen. Viimeisenä tarkentamisen tuloksena voi syntyä ideoita ja toimintamalleja, joista on apua johdonmukaisen ja menestyksellisen brändin rakennustyön suunnittelussa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 101–102.)

Brändi-identiteetin tehokkaan esilletulon kannalta on tärkeää, että se on iskevä, mieleen jäävä, tarkasti kohdennettu ja motivoiva. Brändi-identiteetin kuvailu on syytä olla tarpeeksi monipuolinen, jotta se kykenee kannattelemaan yritystä tai tuotetta. Brändi-identiteetin eri osa-alueiden sisällölliseen toteuttamiseen on syytä panostaa tarpeeksi, jotta brändi-identiteetistä viestittämisen tullessa ajankohtaiseksi sanoma ei jää pelkäksi tyhjäksi kuoreksi, vaan se parhaimmassa tapauksessa toimii viestinnän tuloksellisena ja johdonmukaisena ohjenuorana. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 139.)

Kuviossa 4 esitellään erilaisia tarkennustapoja brändi-identiteetin syventämiseksi. Identiteettiä tukevien ohjelmien käsittelyssä selvitetään brändi-identiteetin pyrkimysten ja tavoitteiden takana olevaa sisältöaineistoa. Identiteettiin liitettävät esikuvat ovat brändin viestittämisessä tarvittavia toimenpiteitä. Visuaalisten vertauskuvien luomisella elävoitetaan brändiä. Brändi-identiteetin priorisoinnilla, toimenpiteiden asettamisella tärkeysjärjestykseen, määritellään keskeisimmät tavoitteet joilla esimerkiksi tuote tai palve-

lu saadaan erottumaan kilpailijoista ja jäämään kuluttajan mieleen. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 109.)



Kuvio 4. Brändi-identiteetin tarkentaminen (Aaker & Joachimsthaler 2000, 109)

Brändi-identiteetin tarkennustavat voidaan jakaa neljään ryhmää: identiteettiä tukevat ohjelmat, identiteettiin liitettävät esikuvat, visuaaliset vertauskuvat sekä brändi-identiteetin priorisointi.

Brändi-identiteetin tarkennustyön toteuttamisen keskeinen vaihe on sen esitleminen yrityksen henkilökunnalle ja yhteistyökumppaneille. Viestinnän on oltava tehokasta, sen on saatava osakseen ymmärrystä ja sen on oltava kannustavaa. Hyvin tehdyn tarken-

nustyön tuloksena syntyy jokin työkalu, jota voidaan käyttää identiteettiä esiteltäessä. Tuotos voi olla kirja, video, kuvakollaasi tai käsikirja. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 110, 134.)

5.1 Identiteettiä tukevien ohjelmien arviointi

Brändi-identiteetin on oltava yritykselle realistinen eikä se saa jäädä pelkäksi brändiajattelun ja mainonnan testaukseksi. Yrityksen on oltava sen lisäksi valmis myös tukemaan identiteettiä sijoittamalla tuntuvasti varoja sen varsinaiseen toteuttamiseen. Brändiä tukevat toimetukset ja investoinnit voivat olla suunnitteilla tai jo meneillään olevia toimintoja. Ensin mainittuihin kuuluvat strategiset velvoitteet ja jälkimmäisiin kuuluvat tarkastuspisteet. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 110.)

5.1.1 Strategiset velvoitteet

Strateginen velvoite on sijoittamista voimavaroihin tai ohjelmiin, jotka ovat välttämättömiä asiakkaille annettujen lupaus täyttämiseksi. Brändi-identiteetin määrittelyyn nimittäin sisältyy aina yrityksen asiakkailleen antama lupaus brändin laadusta ja sitoutumista sen toteuttamiseen. Avainkysymyksiä ovat muun muassa: ”Millaista osaamista ja voimavaroja brändi-identiteetin toteuttaminen vaatii?”, ”Millaisia investointeja ja panostuksia tarvitaan asiakkaille annettujen lupaus täyttämiseksi?” (Aaker & Joachimsthaler 2000, 110–111.) Investointi johonkin kilpailuvalttiin tai ohjelmaan on välttämätön jotta haluttu imago saavutetaan tai säilytetään. Esimerkiksi paikallinen pankki haluaa asiakassuhteita, jotka perustuvat kaikkiin pankin ja asiakkaiden välisiin rajapintoihin. Strateginen velvoite saattaa olla asiakashallintajärjestelmän parantaminen siten, että asiakaspalvelijalla on asiakkaan kaikki asiakastiedot käytettävissään. Jos pankki haluaa luoda ystävällisen vaikutelman, voi olla tarpeen kehittää uusia koulutusohjelmia ja uusia ohjeita asiakaspalvelutilanteiden arviointiin. (Aaker 2010b.)

Strategisten velvoitteiden käsite voi myös tarkoittaa sitä, että brändi-identiteetti toimii liiketoimintastrategian kannustimena. Strategisilla velvoitteilla on usein keskeinen rooli, koska ne yleensä tuovat esiin yrityksen kannalta hankalia valintoja ja saavat miettimään keskeisiä vaihtoehtoja ja ydinkysymyksiä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 113.)

Stora Ensoon ja Augustinranta- projektiin tämä ajatus sopii hyvin. Stora Enso on lopettanut kannattaviakin toimipisteitään ja saanut osakseen runsaasti negatiivista julkisuutta. Tolkkien sahan lopettamisen yhteydessä on yrityksessä tehty päätös projektin hoitamisesta mallikkaasti yhteistyössä eri osapuolten kanssa. Alueelta ei vain lähdetty vaan tilalle pyritään löytämään korvaavaa toimintaa; luodaan Augustinranta brändiä sekä parannetaan Stora Enson imagoa.

5.1.2 Tarkistuspisteet

Strategiset velvoitteet ovat koko yritystä koskevia suunnitelmia, jotka vaativat merkittäviä investointeja, tarkistuspisteet taas liittyvät jo joihinkin brändi-identiteettiin liittyviin meneillään oleviin ohjelmiin ja aloitteisiin. Tarkistuspisteet luovat sisältöä ydinidentiteetille ja viestivät sen tarkoitusta. Tarkistuspisteitä voi olla useita ja ne sijoittuvat toiminnalliselle tasolle. Brändistrategia perustuu lähes kokonaan suunnitelmille tulevaisuuden tapahtumista, minkä vuoksi siihen sisältyy riskejä. Riskejä muodostuu kun strategisia velvoitteita ei rahoiteta tai toteuteta asianmukaisesti tai näillä toimenpiteillä ei pystytä muuttamaan asiakkaiden käsitystä brändistä. Tarkistuspisteet mahdollistavat strategian toteutuksen seurannan arvioinnin. Tarkistuspisteet ovat ikään kuin välietappeja pitkällä matkalla ja niiden perusteella suuntaa voidaan tarvittaessa korjata. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 113–114.)

Tarkastuspisteet luovat uskottavuutta kuluttajille ja työntekijöille kun brändi perustuu jo saavutettuihin asioihin eikä ainoastaan turvauduta tuleviin suunnitelmiin. Esimerkiksi L.L. Beanin ydinidentiteetti liittyy ulkoileviin ihmisiin. Yritys on suunnitellut vedenpitäviä vaelluskenkiä metsästäjille jo vuodesta 1912, ja näin on syntynyt kiinteä side kaikkiin metsästyksestä, retkeilystä, kalastuksesta ja vaelluksesta pitäviin henkilöihin. (Aaker 2010b.)

5.2 Identiteetin esikuvat/roolimallit

Tuomalla esiin konkreettisia esikuvia identiteettiin saadaan liitettyä merkityksiä ja tunteita, jotka motivoivat ja ohjaavat brändin rakentamisessa. Pelkästään luetteloidmalla erilaisia asioita annetaan brändistä varsin epäkiinnostava kuva, luetteloihin kun ei pysty-

tä vangitsemaan brändiin liittyviä tunteita, mikä onnistuu roolimallin avulla. Roolimallit voivat olla yrityksen sisäisiä tai ulkoisia roolimalleja. Sisäiset esikuvat ovat tarinoita, ohjelmia, tapahtumia tai henkilöitä, jotka vastaavat brändin identiteettiä, kuvastavat sitä täydellisesti ja ulkoiset liittyvät yrityksen ulkopuolelta tuleviin esikuviiin. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 115–119.)

5.2.1 Tarinat

Tarinat saattavat olla varsin tehokkaita viestintäkeinoja. Tarinat viestittävät identiteettiä ja lisäävät siihen samalla tavoitteita ja tunteita kuvaavia osioita. Psykologien mukaan tarinan muodossa pystytään välittämään moninkertaisesti tietoa luettelomaiseen esitykseen verrattuna. Tarinoiden avulla asioita voi esittää monipuolisesti ja selkeästi ja tarinat jäävät ihmisten mieliin. Tarinoihin liittyvät tunteet ovat erittäin merkittäviä, joten brändin rakentajien on tiedettävä, mikä sen tarkoitus on ja voitava pitää sitä itselleen tärkeänä, jotta brändistä tulee uskottava. Tarinat eivät edusta vain yrityksen brändiä vaan vaikuttavat myös yrityskulttuuriin, siihen miten esimerkiksi asiakkaat, yhteistyökumppanit sekä oma henkilökunta kokevat yrityksen. Kun yrityksellä on positiivinen tarina kerrottavanaan, luo se positiivista energiaa ympärilleen. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 116.)

5.2.2 Henkilö

Henkilöt, kuten esimerkiksi yrityksen perustaja, voimakas ja näkyvä toimitusjohtaja tai muu keskeinen henkilö, joilla on selkeä näkemys brändistä sopivat hyvin brändin esikuviksi. Kun brändi-identiteetille antaa konkreettisen, todellisen tai keksityn, henkilöhahmon selkeyttää se yrityksen visiota henkilöstölle sekä yhteistyökumppaneille. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 117.)

Perustajien kuvasta voidaan tehdä brändin symboli. Joidenkin yritysten perustajat ovat niin tunnettuja, ettei heidän kuvaansa tarvitse esittää yrityksen logossa, vaikutuksen ollessa kuitenkin sama, esimerkiksi Microsoftin Bill Gates. Joissakin tapauksissa brändi-identiteettiä edustamaan on luotu kuvitteellinen hahmo, jonka arvot vastaavat tuotteen tai yrityksen brändiä ja joka edustaa tyypillistä tuotteen käyttäjää. Eräs kuuluisa brändi,

jossa näin on toimittu, on Victoria's Secret, jossa alkuperäistä perustajaa edustaa symbolinen henkilö Vickie. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 117–118.)

Brändi voidaan myös henkilöidä puolestapuhujansa mukaan tai brändiä edustamaan voidaan valita yrityksen henkilöstöä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 119.) M3 yrityksen tutkija keksi Post-it laput sattumalta, kun virsikirjaan tarvittiin kirjamerkki, joka tarttuisi eikä putoaisi lattialle hänen laulaessaan kirkkokuorossa. Tämä kertoo yrityksessä vallitsevasta innovatiivisesta kulttuurista, joka on osa M3:n ydinidentiteettiä. (Aaker 2010b.)

5.2.3 Ulkoiset esikuvat

Vaikkakin organisaatiosta lähtöisin olevat (sisäiset) esikuvat saattavat olla varsin tehokkaita, koska ne kuuluvat valmiiksi brändin yhteyteen, niiden vaikutus rajoittuu siihen mitä organisaation omalla toiminnalla on saatu aikaan. Laajemmin tarkastelemalla löydetään yleensä vielä vakuuttavampia ja mielenkiintoisempia esikuvia. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 119.)

Ulkoisiksi esikuviksi sopivat toiset vahvat, hyvin sijoitetut brändit eri toimialoilla, jolloin ne toimivat vahvana vertauskuvana omalle brändille. Ulkoiset esikuvat saattavat olla esimerkiksi muita brändejä joiden kaltaiseksi oma brändi halutaan luoda. Ulkoista esikuvaa etsittäessä mietitään millaisia ominaisuuksia eri brändeissä arvostetaan ja miten asiakkaiden toivotaan kokevan oman brändin. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 119.)

5.3 Visuaaliset vertauskuvat

Ydinidentiteetti määritellään sanallisesti muutamin sanoin tai lausein, joihin pyritään tiivistämään brändin tarkoitus. Harvard-professori Gerald Zaltmanin mukaan 70–90 prosenttia viestinnästä on ei-kielellistä. Eri yhteyksissä on osoitettu, että visuaalisilla vertauskuvilla on paljon sanallista viestintää suurempi vaikutus. Vertauskuvat ovat eräs ajatusten esittämisen perusmuodoista. On osoitettu, että vertauskuvat ovat tehokkaita viestin välittäjiä. Yhteenvetona voidaankin sanoa, että ”yksi kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa”. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 124.)

Strategiaan hyvin sopivat visuaaliset vertauskuvat kykenevät ilmaisemaan ydinidentiteetin tehokkaasti kaikille brändi-identiteetin parissa työskenteleville. Lisähyöty visuaalisten vertauskuvien parissa työskentelystä on se, että tiimin jäsenet miettivät tehokkaasti mikä edustaa parhaiten heidän brändiä ja mikä taas ei. Visuaalisia vertauskuvia etsittäessä kootaan sekä brändiä edustavia että täysin vastakkaisia vertauskuvia. Vertauskuvia etsittäessä voidaan näitä asioita kysyä asiakkailta, heidän näkemyksiään mikä edustaa parhaiten yrityksen brändiä. Vertauskuvia voi myös etsiä, tutkimalla muita brändejä, joiden brändikuva on samankaltainen kuin tutkittava brändi; kartoitetaan värit, mielikuvat, vertauskuvat ja tunteet, jotka liittyvät brändiin. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 125.)

Seuraavaksi kootut mielikuvat on analysoitava. Miten ne sopivat strategiaan tai eivät sovi? Mitkä ovat niiden keskeisiä tekijöitä? Lopullisena tarkoituksena on löytää mielikuva joka sopii tai ei sovi strategiaan sen sijaan, että löydettäisiin keskeinen strategiaan sopiva mielikuva. Lähtökohdaksi voidaan valita jokin ydinidentiteetin osatekijä, kuten esimerkiksi vieraanvarainen, minkä jälkeen etsitään mielikuvia, jotka vastaavat tätä ydinidentiteetin tekijää. Kun erilaisia, toisistaan poikkeavia, mielikuvia on saatu kasaan, järjestetään ne sen mukaan miten hyvin ne edustavat tätä ominaisuutta. Näin strategisesta ajatusmallista voidaan luoda moniulotteinen näkemys ja samalla saadaan kuvallisia viirikeitä luovaa työtä varten. Joskus näin saatetaan myös löytää valmis visuaalinen vertauskuva brändille, usein se kuitenkin vaatii vielä pitkää työstämistä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 126.)

5.4 Brändi-identiteetin priorisointi

Koska brändi-identiteetti on monisäikeinen kuvaus brändistä, saattaa se olla myös erittäin monimutkainen. Brändiin saattaa liittyä useampia erilaisia mielle yhtymiä, jotka liittyvät tuotteiden ominaisuuksiin, persoonallisuuden eri puoliin, yrityksen esiin nostamiin ajatuksiin, yrityksen tai tuotteen symboliin sekä käyttäjämielikuvuihin. Suuri kysymys onkin: ”Miten näiden pohjalta pystytään tekemään priorisointeja?”. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 127.)

Mielleyhtymiä vahvistettaessa tai muutettaessa jokaista brändi-identiteetin osatekijää verrataan brändin nykyiseen kuvaa ja perintöön. Mietitään mitä miellelyhtymiä on muutettava tai lisättävä, mitä pyritään ylläpitämään tai vahvistamaan. Ratkaiseva päätös priorisoinnissa on se olisiko vahvistettava jo olemassa olevia miellelyhtymiä vai halutaanko miellelyhtymiä muuttaa. Siihen kumpaan suuntaan lähdetään, voidaan hakea vastausta kysymyksistä: ”Pystyykö brändiin jo liitetty miellelyhtymät kannattelemaan sitä nykyisessä kilpailutilanteessa vai onko tarpeellista luoda uusia miellelyhtymiä?” ja ”Pysytäänkö uudet miellelyhtymät perustelemaan uskottavasti vai puuttuuko niistä sisältöä, jolloin ne vaarantavat keskeiset miellelyhtymät?”. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 127–129.)

Pitäytyminen olemassa oleviin miellelyhtymiin brändistä on varsin helppoa. Asiakkaiden vakuuttaminen siitä, minkä he jo tietävät ja mihin uskovat ei vaadi suuria ponnistuksia. Haasteet alkavat kun mielikuvia brändistä halutaan laajentaa uusille urille. Tämän vuoksi nykyisten, toimivien miellelyhtymien vahvistaminen onkin suotavaa. Mikäli vahvat mielikuvat ovat kuluneita tai niistä on tullut liian tuttuja, voidaan niitä pienillä muutoksilla virkistää. Pysytään ydinajatuksessa, mutta lisätään siihen maltillisesti jokin uusi ominaisuus, jolla pidetään asiakkaiden mielenkiintoa ja luottamusta yllä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 129.)

Joskus uusien mielikuvien löytäminen ja markkinointi on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, esimerkiksi Kreikan tulisi löytää mielikuva, jonka avulla se voisi viestiä luotettavasta taloudenpidosta muille Euroopan valtioille ja näiden kansalaisille. Edellytykset sille, että huomio voidaan kohdistaa uusiin miellelyhtymiin, on pohtia niiden uskottavuutta. On tarpeellista miettiä onko yrityksellä esimerkiksi tarvittavat suunnitelmat ja varat uusien mielikuvien toteuttamiseen. Jos lähdetään ”soitellen sotaan” eikä varmisteta perusasioita, saatetaan aiheuttaa sekä brändille että yritykselle suurta vahinkoa pettyneiden asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden muodossa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 129.)

Tärkeää on varmistaa, että yrityksen sisällä ymmärretään ja sitoudutaan uusiin miellelyhtymiin. Yrityksen työntekijöiden ja yhteistyötahojen on ymmärrettävä toisiaan eli puhuttava samaa kieltä. Mikäli brändi-identiteetistä puuttuu yhteinen näkemys tai se on epäselvä, sen toteutuminen on epävarmaa. Yrityksen sisäisessä viestinnässä uusille miel-

leyhtymille on varattava aikaa, koska niiden on oltava kunnossa ja sisäistettynä ennen kuin ne voidaan ottaa ulkoisen viestinnän osatekijäksi. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 129–130.) Liian usein kuulee, etteivät yrityksen työntekijät ymmärrä johdon tai markkinoinnin näkemyksiä tai suuntia. Toisinaan nämä strategiset valinnat vaihtuvat liian useasti, jotta ne voitaisiin omaksua henkilöstön parissa.

5.4.1 Erilaistavat ja vastakaikua herättävät mielleyhtymät

Brändi-identiteetin eri osat on laitettava tärkeysjärjestykseen myös sen perusteella, miten hyvin ne pystyvät erilaistamaan brändiä kilpailijoista ja herättämään asiakkaiden mielenkiintoa. Erilaistaminen on vahvojen brändien keskeinen tekijä, kuihtuvat ja epäonnistuneet brändit näyttävät jäävän heikoille juuri siinä. Se, että brändillä on erilaistavia piirteitä, ei yksin riitä, sen on pystyttävä osoittamaan ne omikseen ajan mittaan. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 130–133.)

Toinen brändille asetettavista tärkeistä ulottuvuuksista on kyky herättää vastakaikua. Mielleyhtymä, joka herättää asiakkaissa haluttua vastakaikua, antaa brändin rakentamiselle hyvät edellytykset sillä brändin on loppujen lopuksi pystyttävä toteuttamaan arvoväittämänsä eli tuomaan tunnepohjaisia ja asiakkaan persoonallisuutta ilmaisevia hyötyjä. Erilaistaminen ja vastakaikua herättävät mielleyhtymät eivät ole toisensa poissulkevia vaan päämääränä on löytää mielleyhtymät, jotka sekä erilaistavat että herättävät vastakaikua. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 133–134.)

6 Augustinranta-brändin kirkastaminen Aakerin mallin mukaan

Tolkkisten sahan sulkemispäätöksen jälkeen Stora Enso on aktiivisesti hakenut alueen kehittämiseen kumppaneita. Saha-alue myydään teollisuus- ja yrityskäyttöön. FCG Finnish Consulting Group Oy:n syksyllä 2009 tekemä yleissuunnitelma toimii pohjana alue- ja rakennusjaolle sekä muun infrastruktuurin suunnittelulle. Augustinranta - yritysalue on alueen markkinointinimi ja brändi. Alueesta on tehty markkinointiesite ja aluetta on esitelty laajasti julkisuudessa. Saha-alueen eri osat myydään tarjousten perusteella ja tähän mennessä on syntynyt kaupat satamasta ja telakka-alueesta. Stora Enson tavoitteena on vetäytyä strategiansa mukaisesti paikkakunnalta, solmia mahdollisimman hyvät kaupat ja luoda alueelle uusia työpaikkoja menetettyjen tilalle. Projektissa suurimpina haasteina voidaan pitää vanhaa selluloosatehdasta, joka on osittain suojeltu ja vaatii kunnostusta. Selluloosatehtaan ympärille on järjestetty erilaisia ideointitilaisuuksia, sekä sidosryhmien edustajille että myös opiskelijoille.

6.1 Strategiset velvoitteet Augustinranta-projektissa

Stora Enso on sulkenut useita tehtaita Suomessa liikakapasiteetin takia, vuonna 2008 toteutettiin Summan, Kemijärven ja Anjalankosken tehtaiden alasajot. Tolkkisten sahan sulkeminen ja paikkakunnalta vetäytyminen on paha takaisku, jolla on ikäviä seurauksia monen ihmisen elämään. Augustinranta projektissa Stora Enso on pyrkinyt toimimaan yhteiskuntavastuullisesti ja panostanut alueen kehittämiseen luomalla edellytyksiä uusien toimijoiden löytämiseksi. Samalla pyritään luomaan uusia työpaikkoja menetettyjen tilalle. Yrityksen tahtotila on selkeästi uudistaa strategiaansa sahojen sulkemisissa epäonnistuneiden irtautumisten jälkeen. Tarkoituksena on rakentaa hyödynnettävissä oleva konsepti – best practise case - tapa toimia vastaavanlaisissa tilanteissa muissakin koh-teissa.

Uutta tapaa toimia kuvastaa se, että Stora Enso on tehnyt Tolkkisten sahan, Imatran ja Sunilan tehtaiden suunniteltuun sulkemiseen 25 miljoonan euron kertaluonteisen uudelleenjärjestelyvarauksen vuoden 2009 kolmannen neljänneksen tulokseensa.

6.2 Tarkistuspisteet Augustinranta-projektissa

Augustinranta-projektissa erilaisia tarkistuspisteitä ovat olleet: yrittäjille järjestetyt tapaamiset, avoimet ovet -tapahtuma suurelle yleisölle, tapahtumat, jossa on suunniteltu alueen käyttöä yhdessä sidosryhmien kanssa, esimerkiksi Ideariih, toteutuneiden kauppojen julkaisu mediassa, median yleinen kirjoittelu ja järjestetyt info-tilaisuudet, oppilaitosten erilaiset työt aiheesta, kirjoittelu sosiaalisessa mediassa ja alueen käytöstä tehty suunnitelma.

Median eli tässä tapauksessa sanomalehtien mukaan ottaminen olennaisena osana alueen esille tuomista ja markkinointia on otettu hyvin vastaan. Eri medioiden edustajat ovat kokeneet tulleen kohdelluksi tasapuolisesti projektin etenemisestä kerrottaessa. Stora Ensoa on kiitetty siitä, että asioista on kerrottu avoimesti ja niin pian kuin se suinkin on ollut mahdollista. Projektin alussa pohdintoja herätti epävarmuus siitä kuinka paljon Stora Enso sälyttää Porvoon kaupungille vastuulle projektin hoidosta. Stora Enso on kuitenkin pitänyt projektin vetovastuun itsellään, mikä taas on luonut uskoa projektin mahdollisuuksiin onnistua ja edetä.

6.3 Identiteetin esikuvat Augustinranta-projektissa

Esikuvia hyvin tehdyistä poistumisista eli exit-strategioista on ollut vaikea, ellei jopa mahdoton löytää, minkä vuoksi tutkimus on luonteeltaan myös eksploratiivinen. Suurimmaksi osaksi tehtaat suljetaan, ellei niitä onnistuta myymään, kuten esimerkiksi Stora Enson Summan tehdas Googlle, ja vastuu alueen kehittämisestä jätetään kaupungille tai kunnalle. Näissä tapauksissa alueet jäävät kesantoalueiksi odottamaan tulevia kehittäjiään.

Porvoon keskustassa joen länsirannalla sijaitseva Taidetehtas voisi toimia eräänlaisena esikuvana alueellisesta kehittämisestä Augustinranta projektille, varsinaisen exitin kannalta alueita ei kuitenkaan voi verrata keskenään. Nykyisin Porvoon Taidetehtaan tunnetun teollisuusrakennuksen historia juontaa juurensa helmikuuhun 1920, jolloin Alba Oy Ab alkoi rakentaa Porvoonjoen länsirannalle Näsiin uutta tuotantolaitosta. Aluetta on rakennettu vaiheittain 1920- lukujen ja 1970 – lukujen välillä. Suurin osa teollisuus-

laitoksen rakennuskannasta on purettu 1980 - 2000 – luvuilla. (Wager 2008, 3-36.) Ennen nyt meneillään olevaa saneerauksen alkua, kulttuuritaloksi muutettu osa, jossa on alun perin ollut puutavara – ja konepajateollisuutta, oli aktiivisessa ja monipuolisessa käytössä. Siellä oli muun muassa taiteilijoiden työtiloja, taidegalleria sekä näyttely- ja konserttitiloja, rakennus toimi muun muassa Porvoossa järjestetyn Avanti-tapahtuman päänäyttämönä. Tilat olivat osittain huonokuntoisia, mutta sopivia eri luovien alojen edustajille. Nähtäväksi jää kuinka monella on mahdollisuus palata tiloihin työskentelemään saneerauksen jälkeen.

Taidetehtaan alue liittyy myös Tolkkisten saha-alueeseen ja Augustinrantaan kauppaneuvos August Eklöfiin, joka omisti Tolkkisten saha-alueen, kautta. Vuoteen 1931 asti nykyisen Taidetehtaan alueella toiminut Alba Nova Ab (aiemmin Alba Oy Ab) siirtyi August Eklöf Ab:n omistukseen. Vuonna 1941 August Eklöf Ab siirsi Porvoon hevosenkenkätehtaan ja konepajan tuotannon länsirannan tehtaaseen. Vuonna 1943 August Eklöf Ab hankki omistukseensa Porvoon konepajan. Eklöfin aikana konepaja valmisti 1940 – 1960 -luvuilla muun muassa jousivasaroita, viilunpaikkauskoneita, kuormauskoneita, kaivinkoneita ja jyriä. Konepajan tuotanto siirrettiin länsirannan tehtaaseen vuonna 1956. Tehtaan toiminta laajeni 1950- ja 1960-luvuilla. Vuonna 1964 Fiskars osti tehtaan ja konepajatoiminta jatkui vuoteen 1972 saakka. Porvoon kaupunki osti tehdaskiinteistön ympäröivine maa-alueineen Fiskarsilta vuonna 1986 ja siitä lähtien tilat ovat olleet kulttuurikäytössä. (Wager 2008, 3-36.)

Tampereella sijaitseva Finlaysonin tehdasaluetta voidaan myös pitää jonkinlaisena ”henkisenä” esikuvana Augustinranta-projektille. Kuten Tolkkisten saha-alueella, Augustinrannalla, myös Finlaysonin alueella on vahvat historialliset teollisuuteen liittyvät perinteet, jotka alkavat alueen perustamisesta 1820. Augustinranta alueesta poiketen Finlaysonin kehittämistä helpotti alueen sijainti Tampereen keskustassa. Finlaysonin alueella toimii nykyään suuria it-yrityksiä, oppilaitoksia, ravintoloita, museoita ja elokuvateattereita. Liikekeskus Siperia avattiin vuonna 2001 vanhan kunnostetun kehräämön massiivisiin tiloihin. (Finlaysoninalue.)

6.3.1 Augustinrannan tarina

Augustinranta – brändin etuna voidaan pitää vahvaa työläiskulttuuriin sidottua perinnettä. Jo pelkästään Augustinranta nimessä on hyödynnetty vanhan sahanomistaja-liikemies August Eklöfin nimeä. Vanha saha-alue ei näin ollen ole mikään tahansa teollisuusalue, jolta omistaja, tässä tapauksessa Stora Enso, poistuu, vaan sillä on pitkät historialliset, erityisesti ruotsinkielisen työväenliikkeen, perinteet. Augustinranta – yrityspuisto – myyntiesitteessä on hyödynnetty tätä perintöä ja näin luotu alueesta tarina ja annettu sille oma erityislaatuinen tunnelma. Alueella säilyneet vanhat rakennukset tukevat tätä mielikuvaa ja tunnelmaa merkittävästi. Alueelle sijoittuneet ja sijoittuvat yritykset sekä yrittäjät voivat hyödyntää alueen vanhaa historiaa omassa toiminnassa ja rakentaa oman tarinansa sen ympärille.

6.3.2 Henkilö

Augustinranta – projektin sisäisenä esikuvana voidaan pitää kiinteistöjohtaja Matti Karjula. Matti Karjula on tuonut voimakkaasti esille Augustinranta ja muodostanut siitä konkreettisen kuvan sekä projektiin osallistuville että tavallisille porvoalaisille. Matti Karjula on tuonut yhteen eri tahot: median, Porvoon kaupungin, yrittäjät ja oppilaitokset. Hän on omalla persoonallaan ja vakuuttavuudellaan saanut myös muut uskomaan ja innostumaan projektista. Sympaattisuudellaan, välittömyydellään ja diplomaattisuudellaan hän on tasoittanut eri toimijoiden näkemyksiä. Karjulalla on ollut selkeä visio siitä miten alueen kehitystä viedään eteenpäin ja mitä sinne voisi tulla.

Vahvistusta tälle käsitykselle saatiin kun Uusimaa sanomalehdessä 2.11.2010 julkaistiin eri henkilöiden tuloja. Matti Karjulan kohdalla teksti kuului näin: ”Karjula Matti, Stora Enson kiinteistöjohtaja, Mr. Augustinranta”.

Projektista löytyy lähinnä sisäisiä esikuvia, ulkoisten esikuvia selvitettäessä ei niitä tältä toimialalta juurikaan noussut esille.

6.4 Visuaaliset vertauskuvat Augustinranta-projektissa

Augustinranta-projektissa kuvaa historiallisesta alueesta on pyritty vahvistamaan tehdyllä myyntiesitteellä, jossa on hyödynnetty alueella olevia vanhoja rakennuksia, kauppaneuvos August Eklöfin historiallista tarinaa sekä merellistä maisemaa. Vaikka kyseessä on loppujen lopuksi rosainen ja karkea teollisuusalue, on hyvin onnistuttu luomaan mielikuva idyllisestä ehkä vähän vanhasta saaristolaismaisemasta vanhoine punatiili- ja puurakennuksineen. Yksi käytetyistä mainoslauseista: ”Historiasta nykypäivään - perinteitä kunnioittaen” tukee myös tätä mielikuvaa erinomaisesti (Stora Enso). Se, herättääkö alueen historialliset perinteet ajatuksia tai intohimoja uusissa toimijoissa tai toimiiko se todellisenä mielenkiinnon herättäjänä etsittäessä lisää yrittäjiä alueelle, jää nähtäväksi. Haastattelujen perusteella varsinaista sahatoimintaa ei kuitenkaan jäänyt kovinkaan suuresti kaipaamaan, ainoastaan työttömäksi jääneiden tuleva työllistyminen aiheutti huolta. Vertauskuvallisesti Matti Karjulan haastattelussa 11.3.2010 käyttämä sanonta: ”Kun yksi ovi sulkeutuu, kaksi uutta avautuu”, kuvastaa hyvin tilannetta Augustinranta-projektissa eli sen etenemiseen ja kykyyn luoda jotain uutta luotetaan vahvasti.

Visuaalisena mielikuvana Augustinrantaa ajatellessa nousee mieleen kuva idyllisestä rauhan tyyssijasta, joka kuitenkin sisältää modernia teollista toimintaa.

6.5 Brändi-identiteetin priorisointi Augustinranta-projektissa

Vaikka Augustinranta -projekti lähti liikkeelle Stora Enson tarpeesta parantaa omaa yrityskuvaansa ”kiillottaa kilpeään” kuten yksi haasteltavistamme asian ilmaisi, muodostuu Augustinranta brändi-identiteetti ajan myötä itsenäiseksi ja omillaan toimeen tulevaksi. Augustinrannan nykyinen brändi-identiteetti painottuu nyt paljolti historian ja perinteiden varaan luotuun idylliseen kuvaan, mikä antaa alueesta hieman seesteisen ja pysähtyneen mielikuvan. Tulevien yrittäjien kannalta tärkeitä ominaisuuksia ovat alueen yleisen infrastruktuurin toimivuus, siellä olevat palvelut ja toimitilat. Augustinranta-yrityspuisto – nimi luo alueesta jo modernimman ja dynaamisemman kuvan. Alueelle tarvitaan kuitenkin lisää toimijoita, jotta sana yrityspuisto varsinaisesti toteutuu.

Augustinranta-yrityspuiston sisäinen brändikuva tulee muodostumaan siellä toimivien yritysten ja yrittäjien yhteishengestä eli kyvystä ajatella oman yrityksensä lisäksi myös koko alueen toimintaa. Kun yrittäjät yhdessä muodostavat Augustinranta – brändin tekee se alueesta toimivan ja houkuttelevan myös tuleville yrittäjille. Vaikka saatetaan ajatella, että samalla alueella toimivat yritykset kilpailisivat keskenään, tulisi enemmänkin miettiä synergiaetuja joita yritykset voivat toisilleen tarjota. Tämä estää alueen autoitumisen ja pelon siitä, että joku jäisi toimimaan yksin ja irrallaan muista puolityhjälle alueelle, joka hiljalleen rapistuisi ja muuttuisi ei-houkuttelevaksi. Augustinranta – brändin yhtenäisyyttä saattaa rikkoa alueen nimi, niin osuva kun se alueen kannalta onkin. Alueella toimivien yritysten on esimerkiksi vaikea kääntää nimeä vieraille kielille, jolloin he muodostavat siitä oman nimen, jolloin yhteismarkkinoinnillinen hyöty katoaa.

Augustinranta – brändiä on pyritty erilaistamaan muista vastaavista yrityspuistoista korostamalla alueen historiaa ja teollista perintöä. Asiakkaissa, tässä tapauksessa tulevissa yrittäjissä, vastakaikua eli kiinnostusta yritetään herättää markkinoimalla alueella jo olevia toimijoita ja tätä kautta mahdollisuutta klusteriajatteluun, valmiita tiloja, jo olemassa olevaa infrastruktuuria sekä toimivia liikenneyhteyksiä.

7 Exit - strategia

Augustinranta – projektin alkusysäyksenä oli Stora Enson ilmoitus sahatoiminnan lopettamisesta Tolkkisissa. Seuraavassa luvussa tarkastelemme exit-strategioita Porterin ja Aakerin teorioiden mukaan, teoriat ovat pitkälti samankaltaisia.

Stora Enso on lähtenyt Augustinranta – brändin rakentamisen kautta parantamaan yrityskuvaansa epäonnistuneiden irtautumisten jälkeen. Onnistuneen exit -konseptin rakentaminen ei kuulu Stora Enson varsinaisen ydinliiketoiminnan piiriin, vaan sitä lähdettiin luomaan Augustinranta projektin avulla. Onnistuneesti toteutettu projekti vahvistaa myös Stora Enson ydinidentiteettiä. Onnistuneen exit-konseptin rakentaminen kuuluu laajennetun identiteetin piiriin ja se täydentää ydinidentiteettiä antaen brändille lisäarvoa. Stora Enson tapauksessa yritys pyrkii ennen näkemättömällä tavalla liittämään Augustinranta – projektista saatuja positiivisia mielleyhtymiä koko yritykseen ja näin korjaamaan, joissain tapauksissa hieman kolhiintunutta mainettaan.

7.1 Exit strategia Porterin ja Aakerin mukaan

Michael Everett Porter (s. 1947) on yhdysvaltalainen Bishop William Lawrence - yliopiston professori Harvard Business Schoolissa. Porter on yksi maailman johtavista kilpailustrategioiden ja kansainvälisen kilpailukyvyn asiantuntijoista. (Porter 2006.) Porter on kirjoittanut 18 kirjaa, yli 125 artikkelia ja huomattavan määrän liiketaloustieteellistä materiaalia. (Harvard Business School).

Porterin mukaan yrityksen markkinoilta vetäytyminen muuttaa toimialan rakennetta vähentämällä yritysten lukumäärää, joka mahdollisesti vahvistaa entisestään markkinajohtajien asemaa. Yritykset, esimerkiksi Stora Enso, vetäytyvät siitä syystä etteivät pidä investointeja kannattavana. Erilaiset poistumisesteet hankaloittavat poistumisprosessia, mikä mahdollisesti heikentää muiden alalla toimivien yritysten toimintaedellytyksiä. Seurauksena tästä saattaa olla hintasota tai muut ääritoimenpiteet. Mahdolliset poistumisesteet hankaloittavat yritysten mahdollisuuksia parantaa kannattavuuttaan tai keskittyä ydinosaamiseen. (Porter 1980, 183.)

Aakerin mukaan exit – strategiaa tulisi harkita, kun yritys menettää tuloja ja sen tulevaisuuden näkymät ovat huonot. Asiakkaat eivät ole kiinnostuneita yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista. Tai mikäli ala, jolla yritys toimii, kärsii kokonaisuudessaan laskusuhdanteesta eikä yrityksellä on vahvaa brändiä tai vahvaa kilpailijoista erottuvaa tuotetta, joka kannattelisi yli huonojen aikojen. Myös yrityksen strategia voi muuttua niin, että jostain toiminnosta on tullut turhaa tai jopa ei toivottua, jolloin resursseja voidaan suunnata paremmin haluttuun toimintaan karsimalla tarpeettomia osia. (Aaker 2008, 246–247.)

Stora Enson tapauksessa sahojen sulkemiseen vaikuttavia tekijöitä ovat puunsaanti, puutavaran hinta, energia kustannukset sekä muut tuotannosta aiheutuvat kustannukset.

7.1.1 Poistumisesteet

Kiinteät kustannukset: vetäytyminen tietystä liiketoiminnasta tuo usein mukanaan erilaisia kiinteitä kustannuksia. Tämä hankaloittaa ja joskus estää yritysten vetäytymistä, tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi korvaukset työntekijöille ja asiantuntijoille. Yrityksen pitää mahdollisesti varautua toimittamaan varaosia tai järjestämään huoltopalveluita vielä pitkään vetäytymisen jälkeenkin. Pitkäaikaisten sopimusten katkaiseminen voi joissain tapauksissa olla hankalaa tai jopa mahdotonta niihin liittyvien sanktioiden takia. Vetäytymiseen liittyy usein piileviä kustannuksia. Kun yrityksen vetäytymissuunnitelmat tulevat julki, henkilöstön motivaatio ja tuottavuus saattavat laskea ja sen seurauksena kannattavuus heikkenee, asiakkaat lähtevät ja toimittajat menettävät kiinnostuksensa. Vaikka tietyistä liiketoiminnoista vetäytymiseen ei liittyisi suoria kustannuksia, se voi vaikuttaa yrityksen toimintaan strategisella tasolla. (Porter 1980, 260-261.)

Epäsuora vaikutus: lopetettava liiketoiminta voi olla osa yrityksen strategiaa ja vetäytyminen saattaa vaikeuttaa kokonaisstrategian implementointia tai heikentää sitä merkittävästi. Liiketoiminta voi myös olla olennainen osa yrityksen identiteettiä tai imagoa. Vetäytyminen liiketoiminnasta voi vahingoittaa yrityksen suhteita esim. jakelukanaviinsa tai heikentää sen mahdollisuuksia vaikuttaa alihankkijoihinsa esim. pienemmän ostovoimaa takia. Vetäytyminen vapauttaa pysyvästi resursseja, ellei niille ole muuta käyttöä

yrittäjien sisällä tai ellei niitä saada myytyä tai vuokrattua ulkopuolisille käyttäjille. Jos yritys lopettaa alihankkijasuhteen se voi välillisesti vaikuttaa muihin alihankkija- tai vastaaviin suhteisiin ja siten haitata yrityksen muuta liiketoimintaa. (Porter 1980, 261–262.)

Pääoman saatavuus: vetäytyminen voi vähentää pääomamarkkinoiden luottamusta yritykseen tai se voi vaikuttaa yrityksen mahdollisten ostajien halukkuuteen investoida yritykseen. Jos myyty tai lopetettu liiketoiminta on merkittävä, suhteessa yrityksen muuhun liiketoimintaan, se voi heikentää yrityksen uskottavuutta sijoittajien silmissä. (Porter 1980, 262.)

Vertikaalinen integraatio: jos lopetettava liiketoiminta liittyy yrityksen johonkin toiseen liiketoimintaan tai on siihen vertikaalisesti integroitunut, vetäytymisen vaikutukset riippuvat siitä, vaikuttaako vetäytyminen koko arvoketjuun vai pelkästään johonkin osaan (Porter 1980, 262).

Tiedon puute: Mitä läheisemmässä suhteessa joku liiketoiminta on saman yrityksen johonkin toiseen liiketoimintaan sitä vaikeampi voi olla ymmärtää liiketoiminnan oikeaa tilaa tai sen oikeaa toimintaa. Toinen, menestyvä liiketoiminta, saattaa estää tai haitata yritysjohdon kykyä tunnistaa huonosti kannattavaa liiketoimintaa ja siten estää yritystä tekemästä vetäytymis- tai lopetuspäätöstä. (Porter 1980, 263.)

Johtamis- tai tunneperäiset esteet: Asia, joka toistuu monissa tutkimuksissa, on johdon tunneperäinen sitoutuminen johonkin tiettyyn liiketoimintaan, joka saattaa liittyä esim. ammattilylpeyteen, ei haluta myöntää epäonnistumista, tai oman työpaikan menettämisen pelkoon. Yhden liiketoiminnan yrityksissä vetäytyminen vie myös johdolta työpaikat ja vaikuttaa erittäin negatiivisesti johtajien henkilökohtaiseenkin tilanteeseen. Uuden työn löytäminen julkisen epäonnistumisen jälkeen voi myös olla hankalaa. Mitä pidempi historia yrityksellä on, ja varsinkin jos yrityksen johto on ollut kauan samoissa tehtävissä, sen hankalammaksi vetäytyminen muuttuu. Tämä ei koske pelkästään yhden liiketoiminnan yrityksiä sillä on paljon todisteita siitä, että myös monialayritysten johto käyttäytyy vastaavasti. (Porter 1980, 263–264.)

Aaker mukaan luopuminen koetaan vaikeaksi myös niissä tilanteissa, joissa lopettaminen koskee toimintaa, joka on ollut koko yritystoiminnan perusta tai on ollut yksi yrityksen kulmakivistä vuosien tai vuosikymmenien ajan. Käsillä olevaa tietoa saatetaan myös lukea siten, että se tukee omia virheellisiä päätelmiä toiminnan kannattavuudesta ja tulevaisuuden näkymistä. Ei haluta uskoa tappiollista tilannetta vaan toiminnan pelastamiseen sijoitetaan lisää varoja, kun oikeampaa toimintaa olisi tappion tunnustaminen ja varojen suuntaaminen toisaalle. (Aaker 2008, 247–248.)

Viranomais- tai yhteiskunnalliset esteet: joissakin tapauksissa, joissakin tietyissä maissa, liiketoiminnan lopettaminen on lähes mahdotonta koska valtiot ovat huolissaan työpaikoista ja lopetettavan liiketoiminnan alueellisista vaikutuksista. Vetäytymisen hintana voi olla vaikkapa yrityksen toisen liiketoiminnan toimiluvan tms. menettäminen tai muut vastaavat kielletyt painostuskeinot. Vaikka tietty valtio ei suoranaisesti vaikuttaisi yritykseen millään tavalla, ympäristön tai poliitikoiden epäviralliset vaikuttamiskeinot voivat olla merkittäviä. Yrityksen johto voi myös itse olla huolissaan vetäytymisen vaikutuksista tiettyyn alueeseen koska vetäytymiseen liittyy työpaikkojen menettäminen ja johto voi tuntea olevansa moraalisesti vastuussa. Tällaiset esteet liittyvät usein läheisesti tunneperäisiin vetäytymisesteisiin. (Porter 1980, 264–265.)

Nokia esimerkiksi joutui suuren ryöpytyksen kohteeksi vuonna 2008, kun se ilmoitti sulkevansa Saksan Bochumin kännykkätehtaan ja siirtävänsä tuotannon Romaniaan. Saksalaispoliitikot syyttivät Nokiaa tukiraharohmuiksi ja jotkut jopa esittivät maksettujen tukirahojen takaisinperintää. Nokian tunnuslausetta ”Connecting people” kritisoitiin ja sanottiin Nokian, ihmisten yhdistämisen sijaan, rikkovan yhteiskuntia. Bochumin tehtailta arveltiin töiden loppuvan jopa 2300 ihmiseltä ja välillisesti oli uhattuna vielä suurempi määrä työpaikkoja. (Ahtiainen 2008.)

Omaisuuksien realisointi: tapa millä yrityksen omaisuus realisoidaan voi vahvasti vaikuttaa taantuvan toimialan kannattavuuteen. Kanadassa paperi toimialalla toimivaa isoa tehdasta ei suljettu vaan se myytiin yrittäjäryhmälle merkittävästi kirjanpitoarvoa alemmalla hinnalla. Alemmalla investointitasolla uudet yrittäjät saattoivat tehdä päätöksiä esimerkiksi hinnoittelun ja strategian osalta niin, että toimenpiteet olivat heille järkeviä, mutta jotka vastaavasti heikensivät toimialan muiden yritysten toimintaedellytyksiä.

Omaisuuksien myyminen työntekijöille alemmalla hinnalla on sama vaikutus. (Porter 1980, 265.)

Jotta päätöksenteko tapahtuisi enemmän järjen kuin tunteen tasolla, tulisi asioita punnita objektiivisesti. Aakerin mukaan objektiivisuutta päätöksenteossa lisää:

- Prosessin läpinäkyvyys ja vakuuttavuus. Keskustelun tulisi olla ammattimaista ja siinä keskitytään avainkysymyksiin eikä suosita vaistonvaraisia reaktioita.
- Arvioidaan yrityksen toimintaa kokonaisuutena eikä keskitytä ainoastaan marginaalissa toimiviin yksiköihin. Näin pystytään itse prosessin kautta arvioimaan mitkä osat yrityksestä ovat kannattavia ja mitkä toiminnot tulisi karsia.
- Yrityksen toimintaa analysoivalla henkilöllä ei ole historiallista taakkaa yrityksessä. Henkilöt voivat löytyä yrityksen sisältä, mutta usein ulkopuolinen henkilö pystyy paremmin arvioimaan toimintoja.
- Mikäli vastaus kysymykseen: ”Ellemme nyt olisi tällä alalla, aloittaisimmeko toiminnan sillä?” on ei, on yrityksen syytä miettiä exit-strategiaa. (Aaker 2008, 248.)

Suomessa liiketoiminnan lopettaminen ja sen siirtäminen esimerkiksi ulkomaille onnistuu varsin helposti verrattuna moneen muuhun maahan. Yrityksiä on moitittu siitä, etteivät ne ota huomioon yhteiskunnallista vastuutaan ja esimerkiksi sitä, että ne ovat saaneet yhteiskunnan tukea toimintansa kehittämiseen. Tästä kritiikistä huolimatta, varsinaisia yhteiskunnallisia esteitä toiminnan siirtämiseksi, halvempien kustannusten vuoksi, ei ole esitetty kehitettävän. Lisäksi Suomessa mielenosoitukset ja tuoteboikotit laajemmassa mittakaavassa ovat harvinaisia.

Tolkkisten sahatoiminnan tapauksessa esitellyt poistumisesteet eivät ole olleet niin suuria kynnyskysymyksiä, että ne olisivat estäneet lopettamispäätöksen tekemisen. Julkisuuteen ei ole tullut tietoa erityisten korvausten maksamisesta työntekijöille tai muille asianosaisille. Koska kyseessä oli sahatoiminta, ei varaosien tai huoltopalveluiden järjestäminen ole tarpeellista. Toiminnan lopettaminen vapautti ainakin väliaikaisesti resursseja ja tämä on ainakin hetkellisesti vahingoittanut jollain tasolla yrityksen mainetta. Kuitenkaan yrityksen toimintaan sillä ei varmasti ole pysyvää vaikutusta, varsinkin kun yritys suurelta osin lopettaa toimintansa Porvoon talousalueelta. Koska yrityksen liike-

toiminta ei ole suoraan kosketuksessa tavalliseen kuluttajaan, jää asia varsin etäiseksi suurimmalle osalle kaupungin asukkaista ellei heidän lähipiiristä löydy sahatoiminnan parissa työskennelleitä tai muuten siitä toimeentulonsa saaneita.

Vaikka sahatoiminnalla on Tolkkisissa pitkät perinteet, ei Stora Enson johdolla suurella todennäköisyydellä ole ollut tunneperäisiä esteitä toiminnan lopettamiselle. Tolkkisten yksikkö on ollut vain yksi pieni osa suurta kokonaisuutta ja päätökset on voitu tehdä puhtaasti taloudellisin perustein. Sahalla työskennelleet, monet varsin pitkän uran tehneinä, ovat sitoutuneet siihen paljon syvemmällä tasolla, mikä alkaa olla harvinaista koko yhteiskunnassamme, jossa työsuhteet lyhenevät ja ihmiset vaihtavat työpaikkaa helpommin.

8 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa halutaan selvittää tutkimusmenetelmän valintaa. Ensin tutkimuksessa raamitettiin tutkimusalue ja tässä luvussa paneudutaan syvällisemmin itse ilmiöön eksploratiivisella laadullisella tutkimusotteella.

Kvantitatiivinen – vai kvalitatiivinen – tutkimus? Näiden kahden tutkimuksen, määrällisen ja laadullisen, eroista on keskusteltu pitkään ja eroja on pyritty tuomaan esiin monin eri tavoin: luetteloimalla niiden eri ominaisuuksia (dikotomialuettelot), taulukoimalla lähestymistapojen ominaisimpia piirteitä sekä laatimalla kuvauksia molemmista suuntauksista tekstin muodossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 131.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat:

- johtopäätökset aiemmista tutkimuksista
- aiemmat teoriat
- hypoteesin (ennakoitujen ratkaisujen) esittäminen
- käsitteiden määrittely
- aineiston keruun suunnitelmat, jossa keskeistä on, että aineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen
- tarkat koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat; perusjoukko ja otos perusjoukosta
- muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston muokkaaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon
- päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen, esim. tulosten kuvailu prosenttitaulukoiden avulla ja tulosten merkittävyyden tilastollinen testaus (Hirsjärvi ym. 2008, 136.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä:

- tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, aineisto kootaan luonnollisissa, oikeissa tilanteissa
- ihmiset suorittavat pääsääntöisesti tiedonkeruun

- käytetään induktiivista (yksittäinen havaintojoukko muodostaa yleistyksen tai teorian) analyysia
- laadullisten metodien käyttö; metodit joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille
- kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmällä
- tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
- tapauksia käsitellään ainutkertaisina ja aineistoa tutkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2008, 160.)

Näistä tyypillisistä piirteistään huolimatta määrällistä ja laadullista tutkimusstrategiaa voidaan pitää toisiaan täydentävinä, koska lähestymistapoja on käytännössä vaikea erottaa toisistaan. Ne voivat täydentää toisiaan esimerkiksi seuraavin tavoin:

- kvalitatiivisin keinoin selvitetään, että mitattavat seikat ovat oleellisia tutkimuksen ongelman kannalta ja keskeisiä tutkimushenkilöille
- laskennallisten tekniikoiden avulla voidaan laadullisen tutkimuksen avulla saatuja tuloksia laajentaa koskemaan koko aineistojoukkoa, johon ehkä muuten olisi hankalaa saada otetta
- laajalla kvantitatiivisella tutkimuksella luodaan perusteet kvalitatiivisille haastatteluille (Hirsjärvi ym. 2008, 132–133.)

Tutkimusstrategiaan valittaessa on hyvä pohtia tutkimuksen tarkoitusta. Onko kyseessä kartoittava, selittävä, kuvaileva vai ennustava tutkimus. Tästä pohdinnasta voi saada apua strategian valintaan, on kuitenkin muistettava, että samaan tutkimukseen voi sisältyä useampia tarkoituksia, tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edistyessä. Seuraavaan taulukkoon on hahmoteltu tutkimuksen tarkoitus ja sen yhteys strategiaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 132.)

Taulukko 2. Tutkimuksen tarkoituksen yhteys strategiaan (Hirsjärvi ym. 2008, 134)

Tutkimuksen tarkoitus	Strategia
Kartoittava: mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia, löytää uusia ilmiöitä, selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä, kehittää hypoteeseja	tavallisimmin kvalitatiivinen kenttätutkimus tapaustutkimus
Selittävä: etsiä selitys tilanteelle tai ongelmalle, tunnistaa todennäköisiä syy-seurausketjuja	kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen kenttätutkimus, historialliset menetelmät
Kuvaileva: esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista, tilanteista, dokumentoida ilmiöistä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä,	kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen, kenttätutkimus, survey-tutkimus
Ennustava: ennustaa tapahtumia tai ihmisten toimintoja, jotka ovat seurauksena ilmiöstä	eksperimentaalinen strategia

Taulukosta 2 käy ilmi, etteivät kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen strategia ole toisiaan poissulkevia. Tutkimusta suunniteltaessa on lähestyttävä strategista valintaa kysymyksellä: ”Mikä menettely tuo parhaiten selvyyttä käsiteltäviin ongelmiin?” Tämän jälkeen valitaan lähestymistapa ja metodi, jonka pätevyydestä tutkija itse on kaikkein vakuuttunein. (Hirsjärvi ym. 2008, 133.)

8.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Brändin kirkastaminen sidosryhmien silmin, case Augustinranta on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

Valitsimme laadullisen tutkimuksen, koska peruslähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen, moninaisen elämän kuvaaminen ja syvällisen ymmärryksen saavuttaminen. Tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti eikä tutkija voi sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä miten yritämme ymmärtää tutkimaamme ilmiötä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei objektiivisuutta ole mahdollista saavuttaa perinteisen näkemyksen mukaisesti, sillä tutkija ja tutkittava asia tai ilmiö liittyy saumattomasti toisiinsa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyri-

tään pikemminkin löytämään tai paljastamaan tosiasioita, kuin todentamaan jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 156–157.) Augustinranta tapauksen ainutlaatuisuuden johdosta kvalitatiivinen lähestymistapa on näkemyksemme mukaan oikea.

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta voidaan määritellä seuraavien tyypillisten piirteiden mukaan:

- aineistonkeruumenetelmä
- tutkittavien näkökulma
- harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta
- aineiston laadullis-induktiivinen analyysi
- hypoteesittomuus
- tutkimuksen tyylilaji ja tulosten esitystapa
- tutkijan asema
- tutkimuksen narratiivisuus

(Eskola & Suoranta 2008, 15.)

Laadullisella materiaalilla tarkoitetaan yleensä tekstimuotoista aineistoa. Aineisto voi olla tutkijan itsensä luoma, primaariaineisto, tai jo valmista materiaalia, sekundaariaineisto. Tutkijan itsensä luomaa materiaalia ovat esimerkiksi haastatteluista ja havainnoinnista saatu materiaali, jo olemassa olevaa materiaalia ovat esimerkiksi päiväkirjat, omaelämäkerrat, kirjeet sekä muuta tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen ja kuvallinen materiaali. (Eskola & Suoranta 2008, 15.) Augustinranta tutkimuksessa varsinainen aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Lisäksi käytettiin muun muassa Ideariihestä saatua kirjallista materiaalia.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä harkinnanvaraista otantaa tai harkinnanvaraista näytettä. Tämä tarkoittaa sitä, että keskitytään pieneen määrään tapauksia ja analysoidaan ne mahdollisimman tyhjentävästi. Tieteellisyyden kriteeri ei siten olekaan aineiston määrässä vaan sen laadussa. Olennaista on tutkijan kyky luoda tutkimukseensa vahva teoreettinen perusta, joka myös ohjaa aineiston hankintaa. (Eskola & Suoranta 2008, 18.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkimuksen tekeminen aloittaa vapaana ennakkoletuksista ja määritelmistä. Tutkimus etenee aineistolähtöisesti, jolloin teoria rakennetaan empiirisestä aineistosta lähtien. Aineistolähtöisessä analyysissä on olennaista miettiä aineiston rajausta siten, että se pystytään analysoimaan järkevästi. Aineistolähtöiseen tutkimukseen voidaan liittää myös ajatus, ettei tutkimushypoteesia aseteta etukäteen; tutkija ei tee etukäteen ennakkolettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Aiempien kokemusten ei anneta vaikuttaa niihin toimenpiteisiin, jolla tutkimusta tehdään vaan pyritään oppimaan uutta tutkimuksen edetessä. Työhypoteeseja voidaan kyllä laatia, mutta niiden oikeaksi todistaminen ei ole itse tarkoitus. Kaplanin (1964) ajatusta mukaillen tarkoituksena voisi olla paremminkin uusien hypoteesien keksiminen. (Eskola & Suoranta 2008, 19-20.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on eri tavalla keskeinen kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Tutkijalla on tutkimusta tehdessään tiettyä vapautta, jonka ansiosta hän voi suunnitella ja toteuttaa tutkimustaan joustavasti. Alasuutari (1990) vertaa laadullisia menetelmiä käyttävää tutkijaa verkonkutojaan, joka paikkaa rikkoutuneen verkon jälleen ehjäksi. (Eskola & Suoranta 2008, 20–21.)

Laadullista materiaalia voidaan tarkastella myös narratiivisuuden, eli tarinamuodon näkökulmasta. Tarinamuoto on loogisen ajattelun lisäksi kokemusten jäsentämisen tapa. Narratiivisuus jäsentää arkipuheen lisäksi myös koko kirjallista kulttuuria sekä nykyisin toimivan tiedonvälityksen maailmaa. Narratiivisuus on kertomus, tarina tai tapahtumien kulku. Tarina-aineistoa voi kerätä haastatteluiden avulla, mutta myös media, televisio, radio ja erilaiset äänitteet tarjoavat aineistoa narratiiviseen analyysiin. Aineistoa voi kerätä myös kirjeistä, lehtiartikkeleista tai muista jo valmiista aineistoista. (Eskola & Suoranta 2008, 22–24.)

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan tehdä monin eri muodoin. Sosiologiassa, psykologiassa, kasvatustieteessä ja antropologiassa on omat kvalitatiivisen tutkimuksen traditiionsa, kvalitatiivinen tutkimus ei ole vain yhdenlainen hanke vaan joukko erilaisia tutkimuksia. Kvalitatiivisten tutkimustyyppien moninaisuutta kuvastaa hyvin Teschin laatima useita eri nimikettä sisältävä lista (liite 2) kvalitatiivisen tutkimuksen lajeista. Kuten Teschin lista osoittaa kvalitatiivista tutkimusta voidaan verrata vesiväripalettiin; jokai-

nen tutkija sekoittaa värit omalla, ainutlaatuisella tavallaan tutkimusta tehdessään. Näin muodostuu tutkijan oma metodi, jonka hän voi nimetä ja joka näin edelleen johtaa metodien kirjon kasvuun. (Hirsjärvi ym 2008, 157–158, 161.)

Tutkimusstrategiat eli tutkimustyytit (lähestymistavat) voidaan perinteisesti jakaa kolmeen ryhmään: kokeellinen tutkimus, jossa tutkitaan yhden muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan, survey-tutkimus, jossa kerätään määrämuodossa tietoa valitulta ihmisjoukolta ja tapaustutkimus, jossa etsitään yksityiskohtaista tietoa tietyistä tapauksista. (Hirsjärvi ym. 2008, 130.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa on tärkeämpää selvittää suppeasta joukosta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Avainkysymyksiä ovat: ”Miten jokin on mahdollista?” ja ”Miten jokin tapahtuu?”, sen sijaan, että kysyttäisiin kuinka yleistä jokin on. Tapaustutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistykseen vaan huomioon otetaan paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet sekä yhteydet. Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi yksilö, tapahtuma tai prosessi. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa lähdetään yleensä liikkeelle tutkittavasta tapauksesta eikä pelkästään yleisistä teorioista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–54.)

Tapaustutkimus voidaan suorittaa sekä kvantitatiivisena että kvalitatiivisena. Kuvaavinta tapaustutkimuksessa on, että käyttämällä erilaisia menetelmiä tutkittavasta tapauksesta saadaan monipuolinen kuva. Usein tutkimustapa liitetään kuitenkin laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Aineistoa kerätään havainnoimalla, tutkimalla kirjallista aineistoa (yrityksen raportit, lehtiartikkelit, muut raportit) sekä haastatteluilla. (Ojasalo ym. 2009, 55.) Augustinranta – yrityspuisto – tutkimuksen lähestymistapa on tapaustutkimus, case study, jossa aineistoa on kerätty muun muassa haastatteluin.

8.2 Aineiston keruu

Vaikka tutkimustyytit eroavat toisistaan, yhteistä niille on samojen aineistokeruumenetelmien käyttö. Aineistonkeruun perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. (Hirsjärvi ym. 2008, 186-187.)

Tämä tutkimus on toteutettu eksploratiivisena teemahaastatteluna. Haastattelujen kohderyhmäksi on valittu eri sidosryhmien edustajia. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on etukäteen tiedossa, mutta kysymyksiä ei ole määritelty eikä niiden järjestystä ole päätetty. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Aineistonkeruumenetelmänä haastattelun etuna on se, että saatujen vastausten perusteella voidaan tehdä tarkentavia jatkokysymyksiä, jotka puolestaan saattavat tuoda esiin uusia mielenkiintoisia ja tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Haastattelutilanteessa tärkeää informaatiota saadaan myös haastateltavaa tarkkailemalla. Aiemmissa haastatteluissa esiin nousseita asioita voidaan, niiden keskeisyydestä ja mielenkiinnosta riippuen, kysyä myös seuraavilta haastateltavilta, jolloin näkemyksille saadaan joko myönteistä tai kielteistä vahvistusta. Haastattelutilanteessa välitetään haastateltavien johdattelua sekä omien mielipiteiden esille tuomista. Numeerisen tiedon sijaan pyritään esille nostamaan aitoja mielipiteitä, tilanteen ja tunnelman kuvailua. Haastattelijoiden omat, haastateltavista saadut tuntemukset ja tunnelmat ovat myös tärkeitä.

Haastateltavia henkilöitä ei tutkimukseen valita sattumanvaraisesti vaan huolellisella suunnittelulla pyritään löytämään mahdollisimman edustava joukko. Tämä takaa sen, että haastateltavat osallistuvat tutkimukseen mielellään ja haluavat tuoda omia näkemyksiään esiin. Lisäksi, koska heidät on valittu osallistumaan tutkimukseen, heillä on tietämystä asiasta tai he liittyvät jotenkin tutkittavaan asiaan verrattuna satunnaisesti valittuihin vastaajiin esimerkiksi postikyselyssä. Näin saatujen vastausten laadun voidaan olettaa olevan parempaa.

Haastattelujen lisäksi aineiston lähteenä on käytetty muun muassa ideariihestä saatua materiaalia, FCG Oy:n Augustinrannan yrityspuiston maankäytön yleissuunnitelma ja eteläisen alueen toiminnallinen kehityskuva – raporttia sekä seurattu aktiivisesti mediasa esiintynyttä kirjoittelua.

Kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa on tapana puhua otoksen sijasta harinnanvaraisesta näytteestä. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa projektia syvällisemmin ja samaan siitä tietoa. Kohdejoukkoa ja haastateltavia valittaessa on pyritty löytämään sidosryhmien sisältä mahdollisimman edustava ryhmä.

8.3 Aineiston käsittely

Aineiston analysoinnin tarkoitus on luoda uutta tietoa ja vastata tutkimuskysymyksiin, selkeyttää aineistoa, tiivistää aineisto kadottamatta keskeistä merkityksellistä informaatiota sekä tehdä johtopäätöksiä, jotka eivät enää edusta vain tutkittavaa tapausta vaan, joita voidaan soveltaa laajemminkin. (Saarinen 2007–2008, 18.) Työssämme pyrimme Augustinranta-aineistosta löytämään seikat jotka selkeästi nousevat esiin kriittisinä tekijöinä projektin kannalta. Näistä tekijöistä pyrimme tekemään yleistyksiä ohjenuoraksi, joita voidaan hyödyntää muissa projekteissa. Ohjenuoran luomisessa on Aakerin brändin kirkastamisen mallilla ollut tärkeä osuus.

Haastatteluilla kerätty materiaali litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi sanatarkasti. Aineiston litterointi on tavallisempaa kuin päätelmien tekeminen suoraan nauhoilta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa aineistoa kerätään monissa osissa ja usein samanaikaisesti eri menetelmin esimerkiksi haastatteluin ja havainnoiden, analyysia ei tehdä vain yhdessä vaiheessa vaan koko tutkimusprosessin ajan. Aineistoa analysoidaan ja kerätään osittain samanaikaisesti. (Hirsjärvi ym. 2008, 217–218.)

Augustinranta haastatteluaineiston nauhoitukset litteroitiin. Litteroidun aineiston pohjalta tehtiin tiivistelmät haastatteluista. Tiivistelmistä saatu materiaali muokattiin induktiivisesti ja ryhmiteltiin teemahaastattelurunkoa apuna käyttäen. Teemahaastattelurungon avulla aineistosta etsittiin tutkimuksen kannalta oleellisia asioita, eli vastauksia tutkimuskysymyksiin. Vastaukset koodattiin eri värein. Värikoodien avulla pystyttiin näkemään kuinka usein jokin vastaus toistui. Näin löydettiin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Materiaalista pyrittiin löytämään vahvat positiiviset, vahvat negatiiviset ja muut oleelliset seikat. Induktiivisesti ryhmitelty laadullinen aineisto siirrettiin Aakerin brändi-identiteetin tarkentamisen malliin tarkastelua varten.

8.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Pätevyys eli validiteetti, tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Luotettavuus eli reliabiliteetti, tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustu-

lostojen toistettavuutta. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa ei voida suoraan käyttää näitä perinteisiä luotettavuuden mittareita. Nämä kytketään yleensä määrälliseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.)

Wolcott (1995) toteaa, että käsite validius on epäselvä. Tapaustutkimuksen tekijä voi ajatella, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutkertaisia, eikä kahta samanlaista tapausta ole. Näin ollen perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvoinnit eivät tule kyseeseen. Holstein ja Gubrium (1995, 9) ovat päätyneet haastattelututkimuksia arvioidessaan samantapaisiin päätelmiin. (Hirsjärvi ym. 2008, 227.) Ajatus toteutuu hyvin myös Augustinranta - tutkimuksen kohdalla. Mikäli sama tutkimus tehtäisiin esimerkiksi viiden vuoden kuluttua, tulokset olisivat luultavasti aivan erilaiset riippuen siitä mihin suuntaan projektin puitteissa olisi edetty. Tutkimuksen tulokset olisivat varmaankin edelleen positiiviset, mikäli alueella olisi toimintaa ja se työllistäisi lähiseudun asukkaita. Mikäli projekti jostain syystä pysähtyisi, eikä alueelle löydetä lisää toimijoita tai selluloosatehtaan ideointi ja toimijoiden löytäminen olisi edelleen kesken, olisivat tulokset suurella todennäköisyydellä negatiivisemmat kuin nyt. Lisäksi, kun aikaa kuluu, samojenkin haastateltavien näkemykset saattavat poiketa edellisistä näkemyksistä.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabelius koskee pikemminkin tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia, eli kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Reliaabelius koskee sitä, onko kaikki hankittu aineisto huomioitu, onko haastattelut purettu oikein jne. On myös pidettävä huoli, että tulokset mahdollisimman pitkälle heijastavat haastateltavien ajatusmaailmaa. Kuitenkin täytyy muistaa, että haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan validiutta tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä, tästä yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio. Yksi termin varhaisista käyttäjistä on Denzin (1970), joka jaotteli triangulaation neljään tyyppiin.

- Metodologinen triangulaatio; useiden menetelmien käyttö samassa tutkimuksessa, esimerkiksi tässä työssä haastattelut ja havainnointi

- Tutkijatriangulaatio; useiden tutkijoiden osallistuminen aineiston keräämiseen, analysointiin ja tulkitsemiseen, tämä työ on kahden tutkijan näkemys aiheesta
- Teoreettinen triangulaatio; ilmiötä lähestytään eri teorioiden näkökulmista, esimerkiksi tässä työssä on käytetty Aakerin brändin tarkentamisen mallia sekä Porterin ja Aakerin exit-strategioita, lisäksi mahdollisuus Porterin timanttimallin käyttäminen eri osa-alueiden yhdistämiseen
- Aineistotriangulaatio; ongelman ratkaisemiseksi kerätään useita tutkimusaineistoja, esimerkiksi tässä työssä haastattelut, lehtiartikkelit, pöytäkirjat, ideariihen materiaali, kaupungin yleisluonnos alueesta (Eskola & Suoranta 2008, 68–70.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijoiden tarkka selostus tutkimuksen teko tavasta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Lisäksi kerrotaan käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat ja myös tekijän itse arviointi tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2008, 227.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään haastatteleamalla tarpeeksi monia sidosryhmien edustajia. Haastattelujen yhteydessä havainnointiin haastateltavien reaktioita sekä heidän halukkuutta vastata eri kysymyksiin. Joidenkin kysymysten kohdalla oli selkeästi havaittavissa haluttomuutta suorien vastausten antamiseen. Haastattelutilanteessa kumpikin tutkija on ollut paikalla ja haastateltavien luvalla haastattelut on tallennettu kahdella eri nauhurilla. Tällä haluttiin varmistaa, että haastattelut saadaan varmasti tallennettua ja tämän lisäksi pystyttiin vertailemaan haastateltavista saatuja mielikuvia eli jäikö haastattelijoille sama näkemys tilanteesta. Työnjaon kannalta oli myös helpompaa, että kummallakin oli käytössä sama materiaali.

Kun haastateltavien vastaukset eivät enää pääpiirteittäin poikenneet toisistaan, oli saavutettu saturaatio eli kylläntymispiste, jolloin tulosta voidaan pitää luotettavana ja sen perusteella voi tehdä laajempia yleistyksiä. Luotettavuutta parantaa myös se, että haastatteluun on valittu eri sidosryhmien edustajia eikä pelkästään esimerkiksi Porvoon kaupungin edustajia. Haastateltavilta kysyttiin vielä lopuksi tulisiko heille mieleen mitään tahoja, joka olisi täysin eri mieltä heidän kanssaan. Mikäli tällaisia tahoja olisi tullut esiin, olisi heitä pyritty haastattelemaan.

9 Laadullisen tutkimuksen empiirinen toteutus

Tutkimuksemme alkusysäyksenä oli Haaga-Helia ammattikorkeakoulun lähettämä sähköpostiviesti 2.2.2010, jossa etsittiin Augustinranta-projektin kehittämisryhmään asiasta kiinnostuneita opiskelijoita. Ilmaisimme kiinnostuksemme asiaan ja kehittämisryhmän ensimmäinen tapaaminen oli 15.2.2010. Projektiryhmä kokoontui useamman kerran alkaen kevästä 2010. Tolkkisten saha-alueeseen, Augustinrantaan, pääsimme tutustumaan kiinteistöjohtaja Matti Karjulan johdolla 3.3.2010. Alueen esittelyn yhteydessä ryhmän jäseniä pyydettiin pohtimaan miten he haluaisivat osallistua alueen kehittämiseen. Tilaisuuden yhteydessä Matti Karjula mainitsi ajatuksen analysoida prosessin onnistumisia ja epäonnistumisia. Tästä heräsi idea, että voisimme haastatella entisiä työntekijöitä, paikkakuntalaisia ”naapureita”, yritysjohtoa ja yhteistyökumppaneita. Lähesitimme Matti Karjulaa tällä idealla 8.3.2010 sähköpostitse. Pikaisen vastauksen saatamme, sovimme tapaamisen Matti Karjulan kanssa 11.3.2010, jolloin saimme häneltä hyväksynnän ideallemme. Tämän jälkeen esittelimme alustavat ajatuksemme koulumme Augustinranta-hankkeen vetäjälle Jarmo Ritalahdelle ja saimme työllemme ohjaajan Aarni Moisalan. Stora Enson pääkonttorissa Katajanokalla vierailimme 23.3.2010, jolloin ideoimme lisää työmme mahdollista sisältöä. Haastattelurunkoa (liite 3) pohdimme ja kokosimme huhtikuussa 2010. Huhtikuun lopulla (22.4.) lähetimme haastattelupyynnöt (liite 4) valitsemillemme henkilöille. Haastatteluajankohtien sopimisella oli hieman kiire, koska kesälomakausi oli alkamassa. Lisähaasteen haastatteluajankohtien sopimiselle aiheutti se, että työskentelimme päivisin, jolloin haastattelut piti sopia mahdollisimman myöhäiseksi iltapäivälle. Onneksemme tämä sopi lähes kaikille.

Augustinranta- idearihi järjestettiin Stora Enson toimesta saha-alueen kerhotalolla 20.5.2010. Idearihi järjestettiin selluloosatehtaan uudiskäytön pohtimiseen. Tilaisuuden vetäjänä oli Jyri Makkonen Ky, joka oli kartoittanut Augustinrannan sellutehtaan toimintoja ja toimijoita. Tämän perusteella kutsuttiin koolle Augustinrannan sellutehtaan tiloista kiinnostuneet idearihiin, jonka tavoitteena oli kehittää toimintakonseptia. Ideariihessä oli mukana kaiken kaikkiaan 19 eri alojen edustajaa. Mukana oli edustajia muun muassa Porvoon kaupungilta, Posintralta, Porvoon museosta, Metsähallituksesta,

Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta ja eri yrityksistä. Tilaisuudessa oli yhteisideointia ja työskentelyä pienryhmissä.

Opinnäytetyöprosessin alkutaipaleella kunnianhimoisena tavoitteenamme oli tutkia kaikkia sidosryhmiä. Ohjaajien opastuksella päädyimme rajaamaan tutkittavat sidosryhmät koskemaan Porvoon kaupunkia, mediaa sekä yrittäjiä. Rajausta oli välttämätön, jotta työmäärä ei olisi muodostunut liian suureksi. Tutkimuksemme ulkopuolelle jäi näin ollen kaksi tärkeää sidosryhmää, eli lähialueen asukkaat ja Stora Enson oma henkilökunta. Näistä ryhmistä Timo Simos on kartoittanut henkilökunnan näkemyksiä työsääntöön ”Rakennemuutos sahateollisuudessa”.

Toteutimme yhteensä kymmenen yksilöhaastattelua. Opinnäytetyön alkuvaiheessa kartoitimme yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa mitkä ovat olleet ne tahot, jotka ovat olleet mukana Augustinranta projektissa, kenellä saattaisi olla mielenkiintoisimmat kommentit ja eniten annettavaa tutkimukseemme. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Augustinranta kehittämishankkeen vetäjällä oli myös muutamia nimiä lisättävänä. Median sidosryhmästä päädyimme haastateltavien valintaan itsenäisesti. Tutkimme lehtikirjoituksia pari vuotta taaksepäin ja tämän perusteella päätimme keitä haaluamme haastatella. Haastattelupyynnön saaneista ainoastaan yksi ilmoitti, ettei hän ehkä ole paras henkilö antamaan haastattelua, vaan antoi kollegan, joka oli ollut enemmän tekemisissä Augustinranta projektin kanssa, yhteystiedot. Henkilöitä valittaessa pyrimme ottamaan huomioon että tutkimuksessa on edustettuna sekä miehiä että naisia. Koska potentiaalisten haastateltavien lukumäärä ei ollut kovinkaan suuri, emme voineet ottaa huomioon ikäjakaumaa tässä tutkimuksessa.

Ennen haastatteluja lähetimme haastateltaville saatekirjeen sähköpostilla, jossa kerroimme tutkimuksen tarkoituksesta, toimeksiantajasta ja koulutusohjelmasta. Kirjeen tarkoituksena oli herättää vastaanottajan mielenkiinto ja herättää haastateltavan ajatuksia, miten Augustinranta projektissa oli onnistuttu ja mitkä asiat olivat olleet erityisen hyviä ja mitkä ovat ne seikat joissa olisi parantamisen varaa. Osa sähköpostiviestin saaneista vastasi heti että antavat mielellään haastattelun, osalle soitimme ja sovimme haastatteluajankohdan. Ainoastaan yhden haastateltavan kanssa emme saaneet mitenkään aikataulumme sovitettua yhteen emmekä näin ollen saaneet haastattelua sovittua.

Yleisesti ottaen sidosryhmien edustajat ottivat tutkimuksen vastaan positiivisesti ja olivat innokkaita antamaan oman panoksensa tähän tutkimukseen. Yksi haastateltavista suhtautui kysymyksiimme suurella varauksella ja antoi erittäin niukkoja vastauksia, yleisesti ja yllättävästikin voi todeta, että median edustajien vastaukset olivat selvästi varovaisempia kuin muiden ryhmien. Haastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa vuonna 2010. Haastattelutilanteessa apuna oli etukäteen mietitty haastattelurunko. Osa haastatteluista tehtiin haastateltavien työpisteissä, jolloin puhelin tai muu keskeytys aiheutti tilanteeseen häiriön, osassa haastattelut suoritettiin neuvotteluhuoneissa, jolloin häiriötekijöitä ei ollut. Haastattelut kestivät noin 30 minuutista yli tuntiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin kahdella nauhurilla ja heti haastattelutilaisuuden jälkeen litteroitiin eli kirjoitettiin nauhurilta sanasta sanaan ja saatiin näin kirjalliseen muotoon. Jokaisesta haastattelusta tehtiin tiivistelmät johon kirjattiin vanhat positiiviset, vahvat negatiiviset ja muut kommentit. Tiivistelmistä tehtiin yhteenvetotaulukko johon haastatteluaineistosta esille nousseet teemat lajiteltiin eri otsikoiden alle värikoodein (liite 5). Otsikoita olivat: aikataulu, media/tiedotus, henkilö, Stora Enso, myynti/markkinointi, sijainti/alue, yhteistyö, nimi/brändi, Stora Enso/Porvoon kaupunki ja taloustilanne. Tämän perusteella olemme analysoineet aineistoamme ja tehneet johtopäätökset.

Teoriaan tutustuminen alkoi pääsääntöisesti sen jälkeen kun haastattelut oli tehty. Haastatteluista saatu materiaali ohjasi meidät brändin, brändäyksen ja brändin kirkastamisen pariin. Tutustuttuamme bränditeoriaan päädyimme käyttämään Aakerin brändin kirkastamisen mallia, koska materiaalimme eri osa-alueet voitiin esitellä hyvin tämän mallin kautta. Alkuperäinen lähtökohtamme työlle oli sahateollisuuden rakennemuutoksen laajempi käsittely ja sen vaikutusten esittely, mutta haastatteluiden jälkeen kävi selväksi, että lähtökohdaksi sopii parhaiten keskittyminen brändiajatteluun. Myös toimeksiantajamme hyötyy enemmän tästä työstä, kun siinä keskitytään heidän toimintansa analysointiin.

10 Augustinranta -haastatteluaineiston induktiivinen analyysi

Induktiivinen päättely lähtee liikkeelle yksittäisistä havainnoista, joista muodostetaan yleistys tai teoria. Induktio ei kuitenkaan ole varmaa tietoa vaan todennäköistä päättelyä, sillä uusi havaintomateriaali voi kumota aikaisemman yksittäisistä havainnoista tehdyn yleistyksen. Induktion ongelmana onkin, että emme voi olla aivan varmoja siitä onko induktiivisesti johdettu päättelymme totta. Siitä huolimatta ettei induktiivinen päättely välttämättä säilytä totuutta, se voi kuitenkin laajentaa tietoa. (WSOYpro.)

Augustinranta haastatteluaineistoon perustuen olemme tehneet havainnon, että haastateltavat suhtautuvat positiivisesti Tolkkisten saha-alueen, Augustinrannan, kehittämiseen. Tähän pohjautuen olemme tehneet yleistyksen, että kaikki tahot suhtautuvat positiivisesti alueen kehittämiseen. Päätelmämme ongelmana voidaan kuitenkin pitää sitä, että emme ole haastatelleet kaikkia mahdollisia henkilöitä ja tahoja, joilla saattaisi olla mielipide asiaan. Tämän vuoksi tietoa ei voi pitää varmana, vaan keräämämme materiaalin pohjalta todennäköisenä.

10.1 Haastattelujen perusteella saadut näkemykset

Augustinranta – projekti alkoi kun Stora Enso ilmoitti sulkevansa Porvoon Tolkkisten kylässä sijaitsevan sahan. Stora Enso otti Tolkkisten sahan lopettamiseen aivan uuden lähestymiskannan; sen sijaan että se olisi vain poistunut ja myynyt alueen esimerkiksi Porvoon kaupungille, se ryhtyi eri tahojen kanssa ennen näkemättömään yhteistyöhön alueen kehittämiseksi ja työpaikkojen luomiseksi. Yrityksen tahtotila on selkeästi uudistaa strategiaansa sahojen sulkemisissa epäonnistuneiden irtautumisten jälkeen. Tarkoituksena on rakentaa hyödynnettävissä oleva konsepti – best practise case - tapa toimia vastaavanlaisissa tilanteissa muissakin kohteissa. Onnistuneiden kauppojen ja sitä kautta tulojen lisäksi Stora Enson tavoitteena on luoda menetettyjen työpaikkojen tilalle 50 uutta. Alueelle sijoittuvat uudet yrittäjät varmasti luovat saman verran työpaikkoja kuin mitä on menetetty, ongelmana on enemmänkin se työllistyvätkö sahan entiset työntekijät.

Kun Stora Enso ryhtyi kehittämään Augustinrannan aluetta, oli selvää, ettei se tapahtuisi ilmaiseksi. Projektiin oli käytettävä sekä rahallisia varoja että työtunteja. Yksi ensimmäisistä toimenpiteistä oli Augustinranta - myyntiesitteen toteuttaminen, jonka avulla aluetta alettiin markkinoida. Projektiin kohdistettiin henkilökuntaa, joista näkyvimpänä esiin nousee Stora Enson kiinteistöjohtaja Matti Karjula.

Augustinranta – projekti henkilöityy vahvasti kiinteistöjohtaja Matti Karjulaan. Vaikka hän on omien sanojensa mukaan sydämeltään metsämies, on hänestä haastattelujen perusteelta tullut esiin monitaitoinen projektin edistäjä. Projektin nopean etenemisen ja tulosten saannin katsotaan johtuneen suurelta osin Matti Karjulan henkilökohtaisesta kiinnostuksesta projektiin. Hän on osannut yhdistää eri tahot, kuten kaupungin, media, yrittäjät, saman projektin ääreen. Lisäksi hän on toiminut projektissa aktiivisena yhteydenpitäjänä mediaan päin ja näin tuonut Augustinrannan myös suuren yleisön tietouteen. Hänellä on ollut kyky viedä asioita eteenpäin nopeasti ja selkeästi, samalla kuitenkin kuunnellen yhteistyökumppaneiden viestejä. Projektista ei ole suljettu pois eri tahoja ja alueen kulttuurihistorialliset arvot on osattu ottaa huomioon, myös nämä seikat nousevat esiin Matti Karjulan etuina.

Augustinranta – projektin henkilöityminen positiivisesti Matti Karjulaan luo yhteistyökumppaneille positiivisen kuvan koko Augustinranta – projektista. Tällä on ollut suuri vaikutus esimerkiksi mediassa esiintyneisiin, pääsääntöisesti positiivisiin, kirjoituksiin. Matti Karjulan positiivinen leimautuminen projektiin antaa koko projektille eteenpäin menemisen sekä tuloksia aikaansaavan leiman. Tuntuu, kuin kukaan ei muistaisi, että alueelta on poistumassa yksi suuri tekijä ja että Augustinranta - projekti on sen seurausta. Lyhyesti sanottuna Matti Karjula on Augustinranta – projektin kasvot yhteistyökumppaneille.

Stora Enson tiedottaminen Tolkkisten sahan tapahtumista on ollut aktiivista ja tasapuolista paikallismedioissa. Kirjoittelu on ollut pääasiassa positiivista, on selkeästi ollut nähtävissä, että halutaan olla mukana luomassa myönteistä ilmapiiriä. Mediassa olisi voitu ottaa asiaan negatiivisempi kanta, mikäli Porvoon kaupungilla olisi ollut näyttävämpi rooli projektissa, nyt kaupunki on enemmänkin taustavaikuttajana. Valtakunnallista näkyvyyttä ei projektille ole saatu niin paljon kuin olisi alun perin toivottu, mutta

paikallismedioissa on eri tapahtumavaiheita raportoitu säännöllisesti. Stora Enso aloitti yhteistyön eri sidosryhmien kanssa jo ennen sahan sulkemista ja näistä kerrottiin medialle myös heti, ei jääty odottamaan alueen tyhjentymistä. Kun ensimmäiset kirjoitukset Tolkkisten saha-alueen kehittämisajatuksista tulivat julkisuuteen, suhtauduttiin niihin hieman skeptisesti. Epäiltiin ettei Stora Ensolla lopulta riitä innostusta alueen kehittämiseen ja toimijoiden sinne löytämiseen. Kun huomattiin, että alueella ja alueen kehittämiseksi todellakin tapahtuu jotain, muuttui epäily varovaiseksi odotukseksi. Sitä, että projektista on kirjoitettu säännöllisesti ja näin pidetty mielenkiintoa yllä, on pidetty hyvänä asiana.

Stora Enso on tuonut aluetta esille erilaisten tapahtumien muodossa. Suurelle yleisölle järjestetyt avoimet ovet - tapahtuma joulukuussa 2009 sekä 60's forever – konsertti heinäkuussa 2010 tekivät alueen tutuksi porvoolaisille. Alueen avaaminen yleisölle edesauttoi Augustinranta – brändin tunnettuutta ja lisäsi mielenkiintoa aluetta kohtaan. Porvoon Yrittäjät ry:lle järjestetty aamukahvitilaisuus antoi yrittäjille mahdollisuuden tutustua alueeseen ja sen mahdollisuuksiin tarkemmin, mikä innosti yrittäjiä miettimään mahdollisuuksiaan siirtää toimintoja Augustinrannan tiloihin tai tehdä yhteistyötä sinne tulevien yrittäjien kanssa, esimerkiksi alihankkijuiden muodossa.

Alueen omistajan roolissa Stora Enson vetovastuu projektista on antanut projektille uskottavuutta ja tekemisen meininkiä. Projektin alkumetreillä oli pelko, että Porvoon kaupunki joutuu panostamaan alueen kehittämiseen varoja ja henkilötöyvuosia. Mikäli näin olisi käynyt, alueen kehittäminen olisi suurella todennäköisyydellä pysähtynyt byrokratian rattaisiin, toimijoiden erimielisyyksiin sekä varojen puutteeseen. Isolla konsernilla kuten Stora Ensolla on, näin halutessaan, sijoittaa varoja tämän kaltaisiin kehittämisprojekteihin. Lisäksi yritystoiminnasta tuttu napakkuus on vienyt projektia eteenpäin. Yhteistyö eri tahojen kanssa on ollut ensiarvoisen tärkeää ja hedelmällistä, kun kaikki toimijat pyrkivät samaan päämäärään tulosta saadaan aikaiseksi. Perinteisesti Porvoossa yhteistyö eri tahojen kanssa ei aina suju kovinkaan jouhevasti; kaikki tuntuvat ajavan enemmänkin omaa etuaan kun yhteistä hyvää, esimerkiksi jokirannan alue ja Aleksanterinkadun sillan rakentaminen.

Alueen kehittämisen kannalta Stora Ensolle sahan sijainti ja sen historiallinen tausta ovat kuin lottovoitto. Alueen historiallinen arvo on ymmärretty ja sitä on käytetty hyväksi markkinoinnissa. Myyntiesitteen kuviin on vangittu historiallinen ilmapiiiri, vanhat holvikaariset punatiilirakennukset suorastaan kutsuvat toimijoita. Merellisyyden hyödyntäminen on alueella itsestään selvyys, toimivat satamat ja syväväylä luovat sille oivat edellytykset.

Toiminnallisuuden kannalta Augustinrannan sijainti on ihanteellinen. Liikenneyhteydet Helsinkiin, sen satamiin (Vuosaari) ja lentokentälle ovat erinomaiset, esimerkiksi moottoritietä pitkin lentokentälle matka kestää noin puoli tuntia. Mereltä päin lähestyttäessä on käytössä seitsemänmetrin syväväylä, josta pääsee nopeasti Itämeren laivaväylälle. Alueen toimijoille tämä tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden markkinoida osaamistaan esimerkiksi Pietarin suuntaan. Lisäksi matka Porvoon keskustan palveluihin kestää noin kymmenen minuuttia autolla.

Alueen kehittämiselle on saatu erilaisia ideoita ja varsinkin vanhan selluloosatehtaan puitteisiin on ideoitu monenlaista toimintaa, kuten esimerkiksi luovien alojen toimintakeskusta; elokuvastudio, taiteilijoita, veistäjiä ja valokuvaajia. Luovien alojen keskuksen sijoittamisesta Tolkkiisiin saattaa tulla ongelmallinen kilpailutilanne Porvoon keskustassa sijaitsevan nyt peruskorjattavana olevan Taidetehtaan kanssa. Uusiutuvaan Taidetehtaan kaavaillaan toimitiloja kulttuurille, kokouksille ja kongresseille. Taidetehtaan on tulossa myös mediakeskus monikäyttöisine elokuva- ja auditoriosaleineen, taiteilijoiden työtiloja sekä näyttelytiloja. Toisaalta selluloosatehtaan tilat saattaisivat sopia paremmin suurta työtilaa tarvitseville taiteilijoille ja elokuvantekijöille. Lisäksi tilat saattaisivat olla edullisempia käyttäjilleen Augustinrannassa.

Öljyntorjuntakeskuksen sijoittuminen alueelle tai sen läheisyyteen nosti esille eriäviä mielipiteitä. Osan mielestä öljyntorjuntakeskus olisi jollain aikataululla tulossa Tolkkiisiin ja toisten mielestä sitä ei koskaan saataisi Porvooseen. Visiot alueelle sijoittuvista hotelli- ja kongressipalveluista olisivat olleet vaikeammin toteutettavissa. Yksityishenkilöiden liikkuminen alueen palveluiden piiriin olisi vaatinut merkittäviä liikenneyhteysjärjestelyjä, teollisuusalueena liikenneyhteydet ovat riittävät.

Vaikka suhtautuminen Augustinranta- projektiin on ollut pääsääntöisesti positiivista ja negatiivisia asioita on ollut todella vaikeaa saada esiin, on nimiasia kuitenkin nostettu pöydälle sekä hyvänä että huonona asiana. Augustinranta nimi jatkaa alueen historiallista tunnelmaa, viittaahan nimi sahan perustajaan kauppaneuvos August Eklöfiin. Alueen virallinen nimi, Augustinranta, on ainoastaan suomeksi. Kuitenkin koska alueella on vahvat ruotsinkielisen työväenliikkeen perinteet olisi alueella hyvä olla myös ruotsinkielinen nimi. Tähän tarkoitukseen Augustinranta – nimi on kuitenkin hieman kankea yhdistelmä ruotsinkielistä erisnimeä yhdistettynä suomenkieliseen loppuosaan. Lisäksi kansainvälistä toimintaa ajatellen olisi pitänyt miettiä myös englanninkielinen myyntinimi, tähän Augustinranta ei oikeastaan taivu ollenkaan. Jää siis alueen yrittäjien omaan harkintaan mitä nimeä ne haluavat yritystoiminnassaan ja markkinoinnissaan alueesta käyttää. Tämä on alueen yhteismarkkinoinnin ja tunnettuuden kannalta huono asia, koska näin siitä ei muodostu paikkakunnalle yhtenäistä brändi – imagoa, tästä syystä alueen laajempi tunnettuus ei lisäännä nopeasti. Tilannetta voidaan verrata esimerkiksi Lempäälässä sijaitsevaan Idea Park – brändiin; nimi taipuu helposti usealle kielelle ja puhuttaessa Idea Parkista ihmiset osaavat sijoittaa sen kartalle.

Pohdittaessa Augustinranta nimeä ja sen yleisyyttä Porvoossa ollaan hieman ristiriitaisissa tunnelmissa. Uudisasukkailla ei ole mitään käsitystä historiallisesta henkilöstä nimeltä August Eklöf. Kuitenkin monille vanhoille porvoolaisille August Eklöf on ollut merkittävä historiallinen hahmo, jonka tuominen esiin vahvistaa porvoolaisten omanarvontuntoa, kaupungin historiaa ja seudun perinteitä tunnettuna teollisuuskeskuksena. August Eklöf – nimeä on Porvoossa hyödynnetty myös osana puiston nimeä ja pohdittiin aiheuttaako tämä mahdollisesti sekaannusta kansan parissa.

Hyvän alun jälkeen Augustinranta- projektin etenemisen kannalta yleinen taloudellinen tilanne saattaa aiheuttaa ylimääräisiä haasteita. Saadaanko alueelle tarpeeksi toimijoita, jotta alue pysyy elävänä eikä näivety ainoastaan muutaman toimijan toimiessa siellä. Ideaalitalanne olisi saada alueelle samaan alaan liittyviä toimijoita, jotka muodostaisivat yhdessä toimivan toisiaan tukevan yritysklusterin. Porvooseen ei haluta toista Kuninkaanporttia, jossa yrittäjiä houkuteltiin alueelle lupauksella, jota ei ole ainakaan vielä pystytty toteuttamaan. Kuninkaanportti on yrityskeskittymä Porvoon länsipuolella noin kahden kilometrin päässä keskustasta. Ensimmäisessä vaiheessa alueelle houkuteltiin

laajoja tiloja tarvitsevia yrityksiä, esimerkiksi huonekalu-, auto- ja rautakauppoja. Toisessa vaiheessa alueelle oli tarkoitus luoda toimitiloja esimerkiksi pk-yrityksille. Koska alueelle ei ainakaan vielä ole saatu suunniteltua ja kaivattua hypermarkettia, jää sen kävijämäärä oletettua pienemmäksi ja näin myös alueella jo olevien yritysten liikevaihto karsii ja tämä saa heidät miettimään tulevaisuuttaan alueella. (oma lisäys)

Augustinranta-projektin onnistunut toteutuminen luo Storan Enson lisäksi positiivista imagoa myös Porvoon kaupungille. Kaupungille on, alueen kehittämisen lisäksi, tärkeää saada alueelle uusia toimijoita, jotka työllistävät ja tuottavat veroeuroja kaupungin kassaan.

10.2 Ideariihen materiaali

Ideariihi, jonne oli kutsuttu Augustinrannan sellutehtaan tiloista kiinnostuneita, järjestettiin saha-alueen kerhotalolla 20.5.2010. Tavoitteena oli kehittää toimintakonseptia selluloosatehtaan ympärille. Mukana oli toimijoita muun muassa Porvoon kaupungilta, Posintralta, Porvoon museosta, Metsähallituksesta, Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta ja luonnollisesti Stora Ensolta.

Ideariihessä esiteltiin selluloosatehdas, sen historiaa ja nykyistä ympäristöä. Yhteisideoinnin taustaksi esiteltiin haastatteluissa esiin tulleet tavoitteet: tehdä rakennuksesta vetovoimainen, löytää oikeat rahoituskanavat, kunnioittaa rakennuksen menneisyyttä, luoda työpaikkoja ja palvella lähialueiden asukkaita. Ideointi tehtiin kolmiportaisena: ensin vapaana yhteisideointina, sitten assosiaatiotehtävänä pareittain ja lopuksi työryhminä kokonaista toimintaideaa etsien.

Ideariihessä tulivat yksimielisesti esiin seuraavat yleiset toimintatavat: selluloosatehtaan alueen tulee olla kaikille avoin, selluloosatehtaasta luodaan brändi, ei kilpailla lähialueen muiden toimijoiden kanssa, alueelle tarvitaan monimuotoisuutta; sekä yritystoimintaa että luovia aloja, alueen kehittämisessä tulee ottaa huomioon alueen historia, paikan sijainnin tarjoamat mahdollisuudet ja ympäristönäkökohdat. Keskeiseksi teemaksi ryhmätöiden ideoinnista nousi Itämeri ja siihen liittyvät teemat; Itämeren luonto – keskus, Itämeri – galleria ja Itämeren veneilyn – keskus.

Ideariihessä esille tulleet aiheet ja ideat ovat pitkälti samansuuntaisia kuin omien haastattelujemme perusteella saadut vastaukset. Tämä lisää siten myös haastattelumateriaalimme luotettavuutta.

Tämän tyyppisiä tilaisuuksia voisi hyödyntää monessa muussakin ideointia vaativassa kehittämis- tai muutosprojektissa. Eri osapuolten esittämät näkemykset luovat hyvän pohjan synnyttää uusia ennennäkemättömiä ideoita, joista sitten voidaan poimia toimivimmat ja mielenkiintoisimmat.

11 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten sidosryhmät ovat kokeneet Augustinranta -muutosprojektin. Miten projektissa kokonaisuudessaan onnistuttiin? Miksi näin kävi; miksi onnistuttiin tai epäonnistuttiin? Ketkä tai mitkä tekijät myötävaikuttivat eniten tähän tulokseen? Mitä ovat olleet projektin hyvä ja huonot puolet? Lisäksi selvitettiin mitä olisi voitu tehdä toisin. Tutkimustulosten perusteella luodaan vastaavanlaisten tapausten varalle toimiva exit strategia. Sidosryhminä tässä työssä ovat olleet Porvoon kaupunki, media ja yrittäjät. Muita tärkeitä sidosryhmiä olisivat olleet sahan entiset työntekijät sekä Tolkkisten kylän asukkaat. Kaikkia ryhmiä emme voineet kuitenkaan tukia, joten sen vuoksi työ rajattiin koskemaan ensin mainittuja ryhmiä. Kehittämisyhmän muilla jäsenillä oli mahdollisuus kartoittaa tämän tutkimuksen ulkopuolelle jäävien osapuolten näkemyksiä.

Tämä tutkimus sain alkunsa kun Stora Enso lähti yllättäen kehittämään uutta toimintaa lopettamansa sahatoiminnan tilalle Porvoon Tolkkisten kylään. Stora Enso yhdessä muiden metsäyhtiöiden kanssa ovat voimakkaasti supistaneet toimintaansa Suomessa ja näin luoneet taloudellista epävarmuutta alueille, joilta ovat poistuneet. Yhtiöitä on kritisoitu voimakkaasti tästä yhteiskunnan kannalta vastuuttomasta toiminnasta. Tämän vuoksi Stora Enso lähti laajaan yhteistyöhön muun muassa Porvoon kaupungin, Posintran, Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Porvoon yksikön sekä muiden oppilaitosten kanssa kehittämään alueelle uutta toimintaa ja työpaikkoja menetettyjen tilalle. Stora Enson tavoitteena oli toimia yhteiskuntavastuullisesti. Yhteiskuntavastuullisuudesta on yleisestikin tullut tämän päivän yritysmaailmassa tärkeä strateginen linjaus, jolla yritykset haluavat vahvistaa brändin ydinidentiteettiä laajennetun identiteetin kautta. Toivottavaa kuitenkin on, ettei se jää ainoastaan suunnitelmaksi paperille, vaan että useammat yritykset todella pohtisivat yhteiskunnallista vastuutaan ja miten sitä voisi edistää.

Sekä haastatteluin että ideariihestä saadusta materiaalista käy ilmi, että Augustinrannan alue on sekä innostava että kiinnostava. Materiaalista selviää myös se, että alueelle sopisi monenlaista toimintaa liittyen esimerkiksi merellisyyteen, kulttuuriin ja jopa matkai-

luun. Energiaan liittyvän toiminnan nähdään myös sopivan alueelle. Sijaitseehan alueen kupeessa jo Porvoon Energian lämpövoimalaitos.

Haastattelujen perusteella Augustinranta – projekti henkilöityy pitkälti Matti Karjulaan. Haastateltavien mielestä hänen roolinsa on ollut projektin kannalta ratkaiseva. Hän on osannut tuoda taitavasti eri tahoja saman työpöydän ääreen. Hänellä on ollut aktiivinen ote ja hän on pystynyt viemään asioita nopeasti ja selkeästi eteenpäin.

Sidosryhmien silmissä Stora Enso on nostanut profiliaan Augustinranta projektin myötä yhteiskuntavastuullisella otteellaan, pyrkimyksellä luoda alueelle uutta toimintaa ja työpaikkoja. Stora Enso on panostanut tähän projektiin enemmän kuin missään muualla aiemmin. Stora Enson tahtotila on ollut projektissa ensiluokkainen, strategia on ollut hyvä ja toteuttamistapa johdonmukainen. Projektin koetaan olevan hyvissä käsissä niin kauan kuin Stora Enso on siitä vastuussa, koska aluksi pelättiin, että Porvoon kaupungin rooli olisi ollut sekä taloudellisesti että muiltakin osin suurempi. Katsotaan, että Stora Ensolla on kaikilla tavoin paremmat edellytykset projektin läpiviemiseen.

Media on otettu hyvin mukaan projektiin. Mediassa esiintyneet kirjoitukset ovat pääsääntöisesti, elleivät jopa kokonaan, olleet positiivisia projektin julkaisemisen jälkeen. Media kokee, että tiedottaminen heidän suuntaansa on ollut avointa ja eri medioiden edustajat kokevat tulleen huomioituksi tasapuolisesti. Projektin tiimoilta on tasaisesti ollut kirjoitettavaa ja näin sekä median että lukijoiden mielenkiinto on säilynyt. Pörssi-yhtiöiden säännöt koskien tiedottamista ovat asettaneet omat rajoituksensa asioista kertomiselle.

Seikka, joka on herättänyt suurta hämmästyystä on se, että näin lyhyessä ajassa ollaan saatu paljon aikaan. Aluetta lähdettiin markkinoimaan jo ennen sahan sulkemista ja alueen siistimistä. Alueesta laadittiin hyvää markkinointimateriaalia ja aluetta esiteltiin usein eri tavoin, muun muassa avoimet ovet – tapahtuma joulukuussa 2009 sekä 60's forever konsertti heinäkuussa 2010. Yrityksille on järjestetty eri tilaisuuksia ja lehdistöä on kutsuttu säännöllisesti paikan päälle. Stora Enso on panostanut sekä aikaa että rahaa

alueen markkinointiin ja kehittämiseen. Itse myyntiprosessia toivottiin hieman kehitettävän.

Alueen mainio sijainti lähellä Helsinkiä, sen satamia ja lentokenttää koettiin alueen kiinnostavuutta lisääviksi tekijöiksi. Hyvät kulkuyhteydet sekä maitse; moottoritien läheisyys, että vesitse; syväväylä ja satama, lisäävät alueen kiinnostavuutta ja toimivuutta. Lisäksi hyvä merellinen yhteys ulkosaaristoon ja esimerkiksi Pietariin tarjoaa alueelle lisää toiminnan edellytyksiä yrittäjien näkökulmasta.

Haastateltavat kokevat, että yhteistyö eri tahojen välillä on sujunut hyvin. Stora Enso on onnistunut kokoamaan laajan toimijoiden verkoston. Alueelta ei ole suljettu ketään pois eikä ideointia ole etukäteen rajoitettu. Yhteistyö Porvoon kaupungin ja Stora Enson välillä tuntuu sujuneen hyvin, vaikka kaupunki ei suoranaisesti panosta projektiin rahallisesti, se on vahvasti mukana alueen kehittämisessä, mikä koettiin hyväksi. Hyvänä koettiin myös se, että eri tahot ovat päässeet vaikuttamaan sisältöihin esimerkiksi ideariihen kautta.

Suurimman kritiikin kohteeksi nousi alueen virallinen, Augustinranta- yrityspuisto, nimi. Huomioon ottaen alueen ruotsinkielisen työväenliikkeen pitkän historian, olisi alueella pitänyt ehdottomasti olla myös virallinen ruotsinkielinen nimi. Lisäksi ruotsinkielisen nimen välttämättömyyttä perusteltiin myös sillä, että ratsastetaan August Eklöfin perinnöllä. Augustinranta yhdistelmä koettiin myös kömpelöksi, ruotsinkielinen erisnimi yhdistettynä suomenkieliseen loppuosaan tuntui osan mielestä kankealta. Haastateluista kävi ilmi, että August Eklöfin nimeä viljellään turhankin paljon Porvoossa, esimerkiksi keskustan puisto, ja etteivät uudisasukkaat edes tiedä kuka August Eklöf oli. Käytännöllisyyden kannalta nimen kääntäminen muille kielille on vaikeaa, esimerkiksi Auguststrandens företagspark on fonettisesti hankala ja englanninkielinen käännös on lähes mahdoton.

Sidosryhmille päin projektin vastuutaho on ollut jossain määrin epäselvä. Porvoon kaupungin tiedottaminen on koettu asian tiimoilta joskus nihkeäksi, vaikka vastuu tiedottamisesta ei varsinaisesti ole heillä. Yhteistyö kaupungin kanssa on koettu sekä hankalaksi että onnistuneeksi.

Yleinen taloustilanne huolestutti haastateltavia projektin onnistumisen kannalta. Löytyykö alueelle riittävän nopeasti pysyvää toimintaa ja yrittäjiä, jotta alue saadaan pysymään elävänä ja luotua työpaikkoja. Porvooseen ei toivota toista Kuninkaanporttia. Haastattelumateriaalin perusteella selvisi, että lisäksi huolta aiheutti se jatkuuko tekemisen meininki kun Stora Enso astuu taka-alalle. Selluloosatehtaan kohtalo, sen monista mahdollisuuksista huolimatta, huolestutti yhtälailla. Ymmärrettiin, että selluloosatehtaan kunnostaminen vaatii suuria, erityisesti rahallisia, ponnisteluja. Mietittiin, kuka tai mikä taho olisi valmis investoimaan se kunnostamiseen. Osittain oltiin myös sitä mieltä, ettei selluloosatehtaalla ole alueelle suurempaa arvoa ja että sen voisi huoletta purkaa, mikäli järkevää käyttötarkoitusta ei löydetä. Lisäksi alue tarvitsee kaavam muutoksen.

Yhteen vetona voimme selkeästi todeta, että tällainen projekti tarvitsee vahvan johtohahmon onnistuakseen. Johtohahmo luo uskottavuutta projektille ja vie sitä vahvasti eteenpäin ja saa näin muutkin tahot sitoutumaan projektiin. Projektista on hyvä tiedottaa säännöllisesti, jotta eri tahojen tietoisuus projektista säilyy ja mielenkiinto sitä kohtaan ei sammuu. Media on tästä syystä hyvä ottaa projektiin alusta alkaen vahvasti mukaan. Yrityksen tulee varata projektin toteuttamiseen riittävät resurssit; rahaa että työpanosta. Ilman niitä projekti kuivuu helposti kokoon eikä toivottua tulosta synny. Laaja yhteistyöverkosto on projektin onnistumisen kannalta tärkeä ainakin tämän kaltaisissa aluekehitysprojekteissa. Eri tahoilta saadaan monipuolista näkemystä alueeseen ja sen käyttöön liittyen eikä kaikkea tarvitse ideoida itse. Mikäli alueella on jokin kulttuurihistoriallinen piirre, kannattaa se ottaa huomioon ja mahdollisuuksien mukaan hyödyntää esimerkiksi markkinoinnissa. Alueelle on helpompi luoda brändiä, mikäli sieltä löytyy jotain jonka varaan sitä rakentaa, kuten Augustinrannassa August Eklöfin tarina.

12 Pohdintaa

Mikä motivoi Stora Ensoa toimimaan eri tavalla juuri Tolkkisten sahan tapauksessa? Sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890–1947) on kenttäteoriassaan tutkinut eri ”voimien” vaikutusta yksilön, ja esimerkiksi Stora Enson tapauksessa yrityksessä toimivien yksilöiden, toimintaan. Psykologiassa kenttäteoria-termiä on käytetty hahmopsykologiaan, joka vastustaa käyttäytymisen ”konemallia”. Hahmopsykologian malli on dynaaminen: eri prosessit kuten havaitseminen, oppiminen ja ajattelu, jäsentyvät omien sisäisten lakiensa mukaan. Lewiniä askarrutti erityisesti motivaatio ja oivallus, voimakentän uudelleen syntyminen, persoonallisuus ja sosiaaliset prosessit. Lewinin kenttä on kokonaisuus, jossa merkittävää on sen osien keskinäinen riippuvuus. Lewinin kenttäteorian mukaan teko ei koskaan ole ainoastaan ihmisestä tai ympäristöstä lähtöisin, vaan molemmat yhdessä vaikuttavat siihen, lisäksi vuorovaikutus yksilössä ja ympäristössä on jatkuvaa. (Myllyniemi & Helkama 1984, 38–42.) Stora Enson tapauksessa aiemmat negatiiviset kokemukset ovat johtaneet yrityksen toimintamallin muuttamiseen ja uuden lähestymistavan omaksumiseen. Hurja ryöpytys Kemijärven tehtaan lopettamisen yhteydessä on varmasti saanut yrityksen päättäjät miettimään uusia lähestymistapoja eli vuorovaikutus ympäristön kanssa koetaan nyt tärkeäksi. Motivaatio toimia paremmin ja ottaa oppia aiemmista tapauksista on selkeästi nähtävissä. Kenttäteorian voimat siis vaikuttavat tässäkin tapauksessa.

Brändi-identiteetin priorisoinnissa Stora Enso on siis pyrkinyt muuttamaan mielikuvaa yrityksen toiminnasta tuotantolaitosten sulkemisen yhteydessä. Yhden tapauksen perusteella tämä tuskin onnistuu ja yhtiöltä vaaditaankin järjestelmällisesti vastuullista toimintaa jatkossa. Augustinranta- projektissa on onnistuttu hyvin ja siitä saadaankin vastuullisen toiminnan malli, tarkistuspisteitä, muihin vastaaviin projekteihin.

Augustinranta projektissa näkyy selkeä strateginen linjauksen muutos. Vastuullisuutta pyritään korostamaan, mutta onko toiminnan takana kuitenkin pelkästään vastuullisuus? Helsingin Sanomat kertoi medioista ensimmäisenä 2.9.2010 että paperiteollisuuden alan rakenteet Euroopassa ovat muotoutumassa uuteen muottiin kolmen suuren pohjoismaisen yhtiön mahdolliselle yhteisyritykselle. Lehden kirjoituksen mukaan pape-

riijäteistä suomalais-ruotsalainen Stora Enso, ruotsalainen Holmen ja norjalainen Norske Skog suunnittelisivat sanomapaperiin keskittyvää uutta yhtiötä. Jotta tämä olisi mahdollista kilpailuviranomaisille, mahdollisimman monta heikommin kannattavaa tehdasta on ajettava alas. Stora Enso on kuitenkin kiistänyt kirjoituksen paikkaansa pitävyyden. (Iivonen 2010.) Se toteutuvatko nämä visiot jää nähtäväksi.

Ruohonjuuritasolla tavallisen tolkkislaisen elämään saha-alueen rakennemuutos on vaikuttanut mitä todennäköisimmin positiivisesti lukuun ottamatta menetettyjä työpaikkoja. Tukkipölköjen poistuttua alueelta liikenne on rauhoittunut huomattavasti ja sahasta aiheutuneet melu- ja hajuhaitat ovat poistuneet. Tulevaisuudessa alue saattaa olla avoimempi kaikille asukkaille ja sisältää palveluita, joita voidaan hyödyntää. Tämä henkii August Eklöfin perinnettä, sillä hän loi aikanaan alueelle elämää ja palveluita.

Tämän tutkimuksen aiheesta voisi tehdä useampiakin jatkotutkimuksia. Yksi tällainen voisi olla henkilöbrändin asemoinnin ja personoinnin (Upshaw 1995) tutkimista. Mikä on persoonan vaikutus brändille? Augustinranta-tutkimuksessa kävi selvästi ilmi, miten keskeinen piirre projektin henkilöityminen tiettyyn ihmiseen oli. Henkilövalinta vaikuttaa suuresti siihen miten projekti otetaan vastaan tai miten sen toteutumiseen uskotaan. Mielenkiintoista olisi lisäksi tutkia projektin onnistumista uudelleen, esimerkiksi kymmenen vuoden kuluttua. Millaiselta alue silloin näyttäisi? Olisiko siellä toimijoita ja olisiko onnistuttu luomaan työpaikkoja? Olisiko vanhalle selluloosatehtaalalle löytynyt tarkoitusta?

Opinnäytetyössä Aakerin mallin mukaan kirkastettu Augustinranta brändi-identiteetti voidaan yhdistää Haaga-Helian Augustinranta projektiryhmän muiden töiden kanssa, Porterin timanttimalia (liite 6) hyväksi käyttäen, yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä kokonaisuus kattaisi laajemmin Augustinrannan kehittämisprosessin. Tämän opinnäytetyön lisäksi muita töitä ovat Tolkkisten historiaan ja itse sahateollisuuteen liittyvät raportit, jossa haastatellaan muun muassa sahan entisiä työntekijöitä. Lisäksi on laadittu yleiskuvauksia Suomen metsäteollisuudesta, paperi- ja selluloosateollisuudesta. Haaga-Heliassa Augustinranta hanketta johtaa yliopettaja Jarmo Ritalahti. Tämän työn tekijöiden ja Timo Simosin lisäksi opiskelijaryhmässä on aktiivisesti ollut mukana Olalekan Ogunbowalella, hänellä aiheena ovat olleet matkailulliset mahdollisuudet. Lisäksi lehtori Eva

Holmberg on ottanut Augustinrannan kehittämiskohteeseen Destination Management – opintojaksolla.

Lähteet

Aaker, D.A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien Johtaminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Aaker, D.A. 2008. Strategic Market Management. John Wiley & Sons, Inc. 8th ed. USA.

Aaker, D.A. 1996. Building Strong Brands. The Free Press. New York.

Aaker, D. 2010a. Why Are Strong Brands Strong? Marketin News. Viewpoint 08.30.10, s. 10.

Aaker, D. 2010b. Improve Your Brand I.D. Marketing News. Viewpoint 03.30.10, s. 12.

Ahtiainen, I. 2008. Raivostuneet saksalaispoliitikot haluavat periä Nokialta tukia takaisin. Helsingin Sanomat 16.1.2008. Luettavissa:
<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Raivostuneet+saksalaispoliitikot+haluavat+peri%C3%A4+Nokialta+tukia+takaisin/1135233325379>. Luettu 30.1.2011.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Gummerus. Jyväskylä.

FCG Finnish Consulting Group Oy 2010. Augustinrannan yrityspuisto. Maankäytön yleissuunnitelma ja eteläisen alueen toiminnallinen kehityskuva.

Finlayson. Finlaysonin alue. Luettavissa: http://www.finlaysoninalue.fi/historiaa_1820-/. Luettu 29.11.2010.

Gad, Thomas 2002. 4D-brandimalli -menetelmiä tulevaisuuden brändin luomiseen. 2. painos. Kauppakaari. Helsinki.

Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing. 3rd ed. John Wiley & Sons, Ltd. UK.

Harvard Business School. Michael E. Porter - Publications. Luettavissa:
<http://www.isc.hbs.edu/index2.html>. Luettu 4.1.2011.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14. osin uudistettu painos. Kariston Kirjapaino. Hämeenlinna.

Hynynen, A. 2006. Urbaani kesannointi aluekehittämisen menetelmänä – Tapaus Tampere. Luento 'Regional Revival'-seminaari Kuusankoski 24.11.2006. Luettavissa:
<http://excen.jalusta.com/files/download/TapausTampereTiivistelma-AriHynynen241106.pdf>. Luettu 8.11.2010, s. 1-4.

Hynynen, A. 2007. Tampere ja Akaa kokeilevat uudenlaista kiinteistökehittämistä – Luova kaupunki hoitaa urbaaneja kesantojaan. Kuntalehti 14/2007.
Luettavissa: <http://www.kuntalehti.fi/default.asp?sc=3483&sa=88313>. Luettu: 8.11.2010, s. 67–68.

Hynynen, A. Kesannot luovat uutta kaupunkia. Luettavissa:
<http://www.luovatampere.fi/materiaalipankki/kiikarissa/urbaanitkesannot>. Luettu 9.11.2010.

Iivonen, J. 2010. Kolme metsäyhtiötä yhdistämässä sanomalehtipaperintuotannon. Helsingin Sanomat, Talousuutinen, artikkeli 2.9.2010.

Interbrand 2010. Best global brands. Luettavissa:
<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx>. Luettu 9.9.2010.

- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring corporate strategy. 8th edition. Pearson Education Limited. UK.
- Kauppalehti 2010. FAZER: Fazerin sininen ja Fazer arvostetuimmat brändit Suomessa. Lehdistötiedote 30.9.2010 Hellink. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20100901/12858695869050>. Luettu 23.11.2010.
- Kotler, P. 2000. Marketing Management – The Millennium Edition. Tenth ed. Prentice Hall International, Inc. New Jersey.
- Laakso, H. 2001. Brandit kilpailuetuna. Kauppakaari. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. WS Bookwell Oy. Juva.
- Makkonen, J. 2010. Raporttiluonnos Augustinrannan sellutehtaan toimintojen ja toimijoiden kartoitus.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. Radikaali Brändi. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Myllyniemi, R. Helkama, K. 1984. Sosiaalipsykologian näköaloja. WSOY. Juva.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro. Porvoo.
- Porter, M. 1980. Competitive Strategy. Free Press. New York.
- Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. 2. tarkastettu painos. Karisto. Helsinki.
- Raivio, T. Gilbert, Y. & Lonka, H. 2007. Itä-Uudenmaan liitto. Suuronnettomuusriskien huomioiminen maankäytön suunnittelussa Kilpilahden teollisuusalueella. Julkaisu 91. Luettavissa: <http://liitto.ita->

uusimaa.fi/files/Tiedostot/Kilpilahti_loppuraportti_20122007%20_su.pdf . Luettu 28.11.2010.

Simos, T. 2010. Tolkkien historiaa. Haaga-Helian Augustinranta projektiryhmän raportti 5.9.2010.

Rantanen, E. 2010. UPM:n etumatka katosi. Talouselämä 28.10.2010. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article525098.ece?s=l&wtm=talouselama/-28102010>. Luettu 26.12.2010.

Remes, M. 2010. Oikeat ihmiset oikeissa paikoissa ratkaisevat tuloksen. KPMG:n asiakaslehti view 3/10.

Saari, T. 2007–2008. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Kurssiaineisto. Tutkimusmenetelmät 1, Kvalitatiivinen tutkimusprosessi.

Stora Enso. Lehdistötietote 19.8.2009. Stora Enson muutos jatkuu. Luettavissa: <http://www.storaenso.com/media-centre/press-releases/2009/08/Pages/stora-enson-muutos-jatkuu.aspx>. Luettu 11.11.2010.

Stora Enso. Vuosikertomus 2009. Luettavissa: http://www.storaenso.com/media-centre/publications/annual-report/Documents/A_Stora_Enso_2009_report_FIN.pdf. Luettu 8.8.2010.

Stora Enso. Esite. Tolkkien saha-alue Porvoo. Luettavissa: <http://www.storaenso.com/about-us/mills/finland/tolkkinen-sawmill/Documents/Stora%20Enso%20Timber%20Tolkkien%20saha.pdf>. Luettu 3.1.2011.

Stora Enso. Kotisivut. Luettavissa: <http://www.storaenso.com/about-us/mills/finland/tolkkinen-sawmill/Pages/Tolkkistensaha.aspx>. Luettu 29.12.2010

Valkama, M. 2010. Applen brändi nousi maailman ykköseksi. Kauppalehti 30.7.2010.

Luettavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2010078251&ext=rss>. Luettu 26.12.2010.

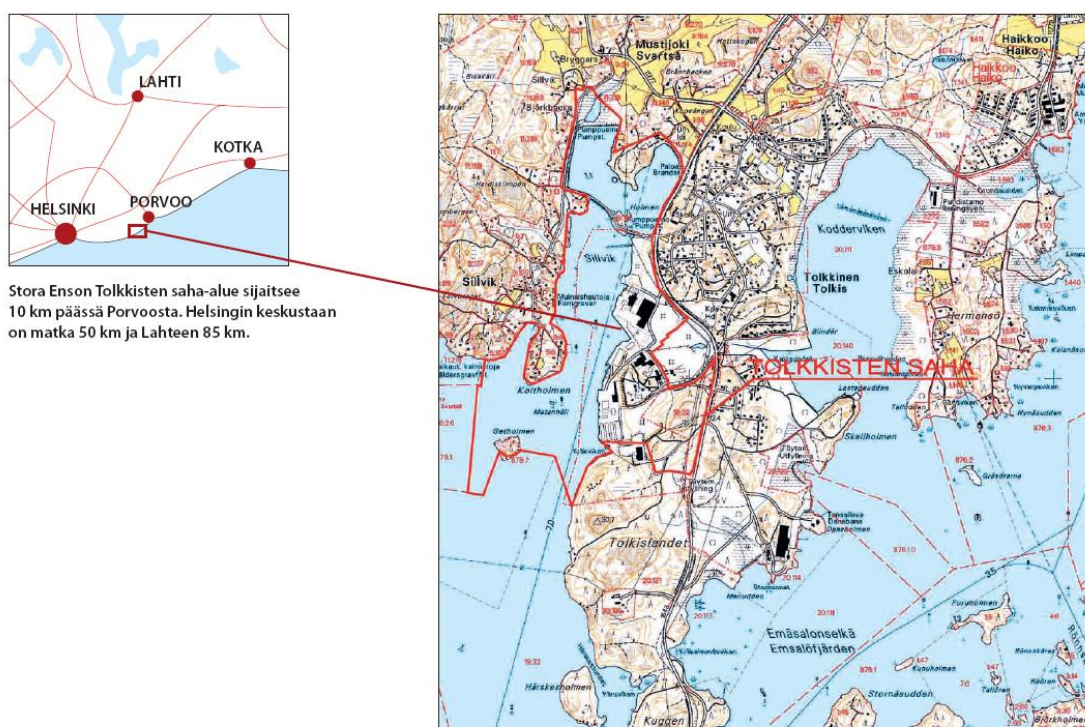
Wager, H. 2008. Porvoon taidetehtaan – entisen vaneritehtaan ja konepajan – rakennushistoriallinen selvitys. Luettavissa:

http://www.porvoo.fi/easydata/customers/porvoo/files/kaupunkisuunnittelu/438_rakhist_selvitys_finsk.pdf. Luettu 1.10.2010.

WSOYpro. Induktiivinen. Luettavissa Haaga-helian verkossa: <https://vimpa.haaga-helia.fi>. WSOYpro: Yritysonline. Luettu 20.2.2011.

Liitteet

Liite 1. Sijaintikartta ja yleiskuva alueesta



Kuvat: www.storaenso.com

Liite 2. Kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja

Delphi-tutkimus	intensiivinen arviointi	rakenteellinen etnografia
deskriptiivinen tutkimus	kasvatuksellinen asiantuntijuus ja kritisismi	sisällönanalyysi
dialogitutkimus	kasvatuksen etnografia	symbolinen interaktionismi
dokumenttianalyysi	kenttätutkimus	suullinen historia
ekologinen psykologia	keskusteluanalyysi	tapaustutkimus
elämäkertatutkimus	kirjallisuuden representatiotutkimus	toimintatutkimus
elämäntapatutkimus	kliininen tutkimus	transformatiivinen tutkimus
etnografinen sisällönanalyysi	kognitiivinen antropologia	transsendentaalinen realismi
etnografia	kvalitatiivinen evaluaatio	tulkinnallinen ihmistiede
etnotiede	mielikuva-psykologia	tulkinnallinen interaktionismi
fenomenografia	naturalistinen tiedonhankinta	viestinnän etnografia
fenomenologia	osallistuva havainnointi	yhteistoiminnallinen tutkimus
grounded-teoria	osallistuva tutkimus	
hermeneutiikka	paneelitutkimus	
hermeneuttinen tutkimus		
holistinen etnografia		

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 158)

TEEMAHAASTATTELU

Haastattelurunko

1. Taustatiedot
 - Miten haastateltava liittyy Augustinranta projektiin?
2. Nykytilan toteaminen:
 - kerrotaan miksi haastattelu tehdään
 - käsitteen määrittäminen; Mitä haastateltavat ymmärtävät Augustinranta projektilla? Mikä Augustinranta projekti on?
3. Augustinranta projektista syntyneet kokemukset
 - miten projektissa onnistuttiin
 - mitkä tekijät vaikuttivat lopputulokseen
 - hyvät ja huonot puolet
 - mitä olisi voitu tehdä toisin
4. Tulevaisuus
 - miltä tulevaisuus näyttää projektin osalta
5. Yhteenvetokysymykset
 - varmistetaan omaa ymmärrystä

Hei!

Opiskelemme Haaga - Helian liiketalouden iltalinjalla viimeistä vuotta ja teemme opinnäytetyömme Tolkkisten Augustinranta -projektista. Aiheenamme on sahateollisuuden rakennemuutos sidosryhmien näkökulmasta. Tarkoituksenamme on haastatella eri sidosryhmien edustajia ja sen vuoksi lähestymme nyt Teitä.

Olisimme kiinnostuneita kuulemaan miten Stora Enso on tässä muutosprojektissa mielestänne onnistunut ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet lopputulokseen. Mitkä ovat olleet projektin hyvät ja huonot puolet sekä mitä olisi voitu tehdä toisin.

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä on Stora Enso. Työ liittyy Haaga - Helian ja Stora Enson yhteistyöprojektiin, joka koskee Augustinranta – yrityspuiston kehittämistä.

Työmme onnistumisen sekä alueen kehittämisen kannalta toivomme että saamme haastatella Teitä. Haastatteluun kuluu aikaa max 30 minuuttia.

Koska työskentelemme päivisin toivomme vastaustanne sähköpostitse mahdollisimman pian, viimeistään 30.4 mennessä, jotta pääsisimme työssämme hyvään alkuun.

Vastauksenne saatuaamme voimme soittaa Teille ja sopia haastatteluajankohdasta tarkemmin. Kaikki haastattelusta saatu materiaali käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettömästi.

Kiitos jo etukäteen mielenkiinnostanne.

Ystävällisin terveisin,

Sari Hatakka
sari.hatakka@myy.haaga-helia.fi<mailto:sari.hatakka@myy.haaga-helia.fi>
puh. 040 529 7979

Charlotta Flykt
charlotta.flykt@myy.haaga-helia.fi<mailto:charlotta.flykt@myy.haaga-helia.fi>
puh. 040 587 9990

Lopullinen muoto 22.4.2010

Aikataulu	Media/ Tiedotus	Karjula	Stora Enso	Myynti/ markkinointi	Sijainti/ alue	Yhteistyö	Nimi/ brändi	SE/ Prv kaup.	Talous- tilanne
-----------	--------------------	---------	---------------	-------------------------	-------------------	-----------	-----------------	------------------	--------------------

Positiiviset:

	Karjulan henkilökohtainen kiinnostus pitää tämän käynnissä ja saa tuloksia. Paljon on siitä kiinni että on joku joka taistelee tämän eteen.
	MK:n osuus on ollut ratkaiseva, hän pystyy viemään asioita nopeasti ja selkeästi eteenpäin, mutta myös kuuntelemaan mitä hänen ympärillään sanotaan.
	Stora Enson tahtotila on ollut hyvä
	Media on kirjoittanut positiivisesti ja melko näyttävästi koska kaikki haluavat projektin onnistuvan
	Koko ajan tapahtunut ja positiivista on se että koko ajan on uutta kerrottavaa
	Vahvaa markkinointia ja hyvää markkinointimateriaalia
	Lähdetty brändäämään, tämä on ollut ainutkertaista, paljon ideointia
	Alueen mainio sijainti lähellä Helsinkiä, hyvät kulkuyhteydet
	Päästy vaikuttamaan sisältöihin (ketä alueelle tulisi)
	Yhteistyö Porvoon museon kanssa
	Aikataulun huomioon ottaen tässä isossa projektissa on onnistuttu erinomaisesti

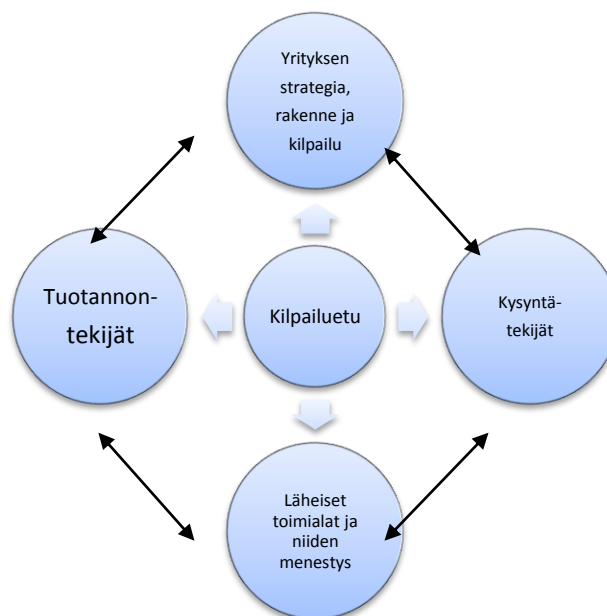
Negatiiviset:

	Vain suomenkielinen nimi joka muutenkin kuulostaa kömpelöltä kun on yhdistetty ruotsinkielinen nimi ja lisätty suomenkielinen loppuosa
	August Eklöf saa liikaa huomiota; esim. uudisasukkaat eivät tiedä kuka tämä henkilö oli
	Taloudellinen tilanne nyt ei kun ylimalkaan ollut tällöisten projektien kanssa suotuinen se tuli vähän pahaan aikaan
	Jatkuuko tekemisen meininki sen jälkeen kun Stora Enso astuu enemmän taka-alalle.

Porterin timanttimalli

Porterin mukaan kansainvälisen kilpailun etulinjassa ovat yritykset, eivät maat. Yritykset joutuvat yhä enemmän kilpailemaan globaalisti. Kotimaa on kuitenkin tärkeä yrityksen kansainväliselle menestykselle. Kilpailuetu on lähtöisin kotimaasta, joka vaikuttaa yrityksen kykyyn tehdä tekniikkaan ja menetelmiin liittyviä innovaatioita. Globaali strategia täydentää ja lujittaa kotimaassa luotua kilpailuetua. (Porter 2006, 647.)

Kuten kaikissa strategioissa kansainvälistymisen täytyy perustua pysyviin kilpailuetuihin. Näiden kilpailuetujen pitäisi olla merkittäviä. Kotimaisella yrityksellä on huomattavia etuja verrattuna ulkomailta tulevaan kilpailijaan, kuten esimerkiksi erinomainen markkinatuntemus sekä valmiita asiakas- ja toimittajasuhteita. Porterin timanttimalli auttaa ymmärtämään, miksi tietyt toimialat saavat kilpailuetuja kotimarkkinoiltaan. Porterin timanttimallin mukaan on olemassa neljä eri tekijää, jotka voivat antaa yrityksille maa-kohtaisia kilpailuetuja. (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 300.)



Kuvio 3. Kilpailuetu – Porterin timanttimalli 1990 (Johnson ym. 2008, 301)

Porterin timanttimalin mukaan kansakunnan kilpailukykyyn kansainvälisillä markkinoilla vaikuttaa neljä eri attribuuttia. Nämä attribuutit ovat tuotannontekijät (Factor conditions), kysyntäolosuhteet (Demand conditions), liittyvät ja sitä tukevat teollisuudenalat (Related and supporting industries) sekä yrityksen strategia, rakenne ja kilpailu (Firm strategy, structure and rivalry). (Johnson ym. 2008, 301.)

Järjestelmään vaikuttaa lisäksi kaksi muuta muuttujaa, eli sattuma ja valtiovalta, jotka ovat tärkeitä teorian täydentämiseksi. Sattumanvaraisia tekijöitä ovat organisaation vaikutuspiirin ulottumattomissa olevat seikat, kuten keksinnöt, tekniset läpimurrot, sodat, ulkoiset poliittiset tapahtumat ja ulkomaanmarkkinoiden kysynnässä tapahtuvat muutokset. Sattumalla on suuri merkitys kilpailuetuun. Toinen tärkeä muuttuja on valtiovalta. Julkinen valta voi kaikilla tasoilla parantaa maan etua tai viedä siltä pohjan. Poliittiset toimenpiteet vaikuttavat edun perustekijöihin, kilpailunrajoituslaki vaikuttaa kotimaan kilpailutilanteeseen ja säännöstely saattaa muuttaa kotimaan kysyntäolosuhteita. (Porter 2006, 116.)

Tuotannontekijät: Tuotantoon vaikuttavat olosuhteet eli perustekijät, esimerkiksi raaka-aineet, luonnonvarat, sijainti, työvoiman saatavuus ja koulutus. Esimerkiksi edullinen energia on antanut kilpailuetua Pohjois-Amerikan alumiiniteollisuudelle. (Johnson ym. 2008, 300.)

Kysyntätekijät: Kotimarkkinoiden kysynnän luonne ja kotimaisten asiakkaiden vaatimustaso auttaa yritystä kehittämään tuotteensa ja palvelunsa. Esimerkiksi japanilaiset asiakkaat ovat hyvin vaativia kulutuselektroniikan käyttäjiä ja siksi japanilainen kulutuselektroniikka on korkealla tasolla. Näin ollen Japani hallitsee alaa myös kansainvälisesti. Ranskassa ja Italiassa taas muotitietoiset paikalliset kuluttajat ovat auttaneet paikallista vaateteollisuutta pysymään huipulla ja johtavassa asemassa jo vuosikymmenien ajan. (Johnson ym. 2008, 301.)

Läheiset toimialat ja niiden merkitys: Paikalliset klusterit, jotka koostuvat yritystä tukevista toimialoista voivat vaikuttaa yrityksen menestykseen merkittävästi. Usein toimiala klusterit ovat usein alueellisia ja helpottaa henkilökohtaista vuorovaikutusta ja yhteistyötä läheisyytensä takia. Esimerkkinä voidaan mainita Pohjois-Italian kenkäteol-

lisuus, jossa muotoilu- ja suunnitteluyritys tukee tuotantoyritystä ja tämä alueellinen klusteri on molempien eduksi. (Johnson ym. 2008, 301.)

Yrityksen strategia, toimialan rakenne ja kilpailuolosuhteet: Yrityksen ominainen strategia, toimialan tai teollisuuden rakenne ja kilpailuolosuhteet eri maissa saattavat muodostua kilpailueduksi. Kilpailueduksi voivat muodostua kansalliset lähtökohdat kuten lait, perinteet sekä tiettyjen toimialojen kyky ja halu investoida jonkun toimialalle tyypillisen asian kehittämiseen. Tällainen esimerkki on saksalaisten yritysten strategia investoida teknilliseen huippuosaamiseen, joka antaa heille ominaisen edun konepajateollisuudessa ja synnyttää laaja-alaista asiantuntijuutta. Kotimainen kysyntä ja kotimainen kilpailu lisäävät näin yritysten kilpailukykyä. (Johnson ym. 2008, 301.)